



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza společnosti Granum, s.r.o.

The Strategic Analysis of the Granum, s.r.o. Company

Student: Veronika Juhová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Juhová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Strategická analýza společnosti Granum, s.r.o.**  
**The Strategic Analysis of the Granum, s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Analýza vnějšího prostředí podniku
  3. Analýza vnitřních faktorů podniku
  4. Charakteristika společnosti Granum, s.r.o.
  5. Analýza vnějšího prostředí společnosti Granum, s.r.o.
  6. Analýza vnitřních faktorů společnosti Granum, s.r.o.
  7. Doporučení a návrhy
  8. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.  
VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 11. 5. 2012

.....

Veronika Juhová

Mé poděkování patří především vedoucí bakalářské práce paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D.  
za odborné rady a věnovaný čas.

V Ostravě 11. 5. 2012

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	7
2.1	Strategická analýza.....	7
2.2	Analýza vnějšího okolí.....	9
2.2.1	PEST analýza .....	12
2.2.2	Porterův model pěti sil .....	16
3	Analýza vnitřních faktorů podniku .....	22
3.1	Faktory technického rozvoje .....	22
3.2	Marketingové a distribuční faktory .....	23
3.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	24
3.4	Faktory pracovních zdrojů .....	25
3.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	26
4	Charakteristika společnosti Granum, s.r.o.....	28
5	Analýza vnějšího prostředí společnosti Granum, s.r.o. ....	30
5.1	PEST analýza .....	30
5.1.1	Politické faktory .....	30
5.1.2	Ekonomické faktory .....	37
5.1.3	Sociokulturní faktory.....	41
5.1.4	Technologické faktory.....	44
5.2	Porterův model pěti sil .....	44
5.2.1	Hrozba nově vstupujících konkurentů.....	44
5.2.2	Konkurenti v odvětví.....	45
5.2.3	Hrozba substitučních výrobků.....	53
5.2.4	Smluvní síla dodavatelů .....	53
5.2.5	Smluvní síla kupujících.....	54
6	Analýza vnitřních faktorů společnosti Granum, s.r.o.....	56
6.1	Faktory technického rozvoje .....	56
6.2	Marketingové a distribuční faktory .....	58
6.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	60
6.4	Faktory pracovních zdrojů .....	62
6.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	65
7	Doporučení a návrhy .....	71
8	Závěr .....	74
	Seznam použité literatury .....	75

Seznam zkratk .....	78
---------------------	----

# 1 Úvod

Od roku 2007, kdy hypoteční krize v USA odstartovala celosvětovou hospodářskou krizi, je toto slovní spojení skloňováno ve všech pádech, probíhají diskuze na všech úrovních o dopadech krize na reálnou ekonomiku, na podniky i na obyvatele. Avšak i přes negativní zprávy a nadále ne příliš příznivé výhledy, musí podniky denně bojovat s dopady krize a musí bojovat o své místo na trhu.

Tato bakalářská práce bude vypracována pro společnost Granum, s.r.o., která letos působí již jedenadvacátým rokem na trhu s krmivy pro domácí zvířata. Společnost Granum, s.r.o. ve své výrobě v současné době zaměstnává 31 těžce tělesně postižených pracovníků z celkových 51 zaměstnanců. Společnost Granum, s.r.o. je stabilní společností s tradicí, ale od roku 2007 se ekonomická situace společnosti postupně zhoršuje a tím se také snižuje její schopnost i nadále do budoucna zaměstnávat těžce tělesné pracovníky. S panem majitelem proto bylo dohodnuto, že bude provedena strategická analýza společnosti, která by měla ukázat hrozby a příležitosti pro společnost Granum, s.r.o. a také zhodnotit silné a slabé stránky společnosti.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy makrookolí a mikrookolí a analýzy vnitřních faktorů společnosti Granum s.r.o. nalézt pro společnost na trhu příležitosti, které by společnosti pomohly stabilizovat její ekonomickou situaci. Požadavkem je, aby byla společnost i nadále schopna zaměstnávat těžce tělesné postižené pracovníky. Příležitosti by měly být reálné, vzhledem k možnostem společnosti; zlepšení ekonomické situace by mohlo být dosaženo zvýšením objemu tržeb nebo lepším využitím konkurenčních výhod společnosti.

K dosažení zvoleného cíle bude použito několik metod. Nejdříve bude pomocí metody PEST, analyzováno politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které jako faktory vnějšího prostředí ovlivňují všechny společnosti působící v daném odvětví. Poté budou pomocí Potrerova modelu pěti sil analyzovány konkurenční síly, které jsou významnou charakteristikou odvětví a které bezprostředně ovlivňují úspěšnost podniku. Jedná se o konkurenční síly pramenící z rivality mezi konkurenčními podniky, z hrozby substitutů, z vyjednávací pozice dodavatelů, z hrozby vstupu potenciálních konkurentů a z vyjednávací pozice zákazníků. Na základě těchto dvou analýz budou identifikovány tržní příležitosti a hrozby. Pomocí analýzy vnitřních faktorů podniku, a to faktorů technického rozvoje, marketingových a distribučních faktorů, faktorů výroby a řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů a faktorů finančních a rozpočtových budou identifikovány slabé a silné stránky podniku.



Po vyhodnocení všech těchto faktorů budou zhotoveny návrhy a doporučení pro společnost Granum, s.r.o., které by společnost mohla provést v rámci vylepšování své ekonomické situace.

## 2 Analýza vnějšího prostředí podniku

### 2.1 Strategická analýza

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ústřední pojem strategického řízení - strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou budoucí žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie je koncept celkového chování podniku, dlouhodobý program a pojetí činností podniku a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených cílů. V odborných kruzích i v praxi existují v zásadě dva přístupy pojetí strategie. V prvním je strategie více ztotožňována s dlouhodobým plánem a s plánováním. Tvorba strategie má v tomto pojetí „top – down“ (shora dolů) charakter, kdy se nejdříve sbírají informace, jež se analyzují a na jejich základě, je zformulována strategie, která je dále předávána k dopracování a realizaci ostatním řídicím a plánovacím útvarům podniku. Druhý přístup je spíše orientován na ad hoc reakce na významné změny a podnikatelském prostředí a postavení podniku na trhu. Strategii je v tomto případě nutno vytvářet, případně modifikovat nepřetržitě, kontinuálně, spíše než periodicky, čas od času. Strategie potom může mít dokonce i formu několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty vývoje. Je těžké říci, který z obou těchto přístupů je lepší. První je vhodný v méně, druhý ve více dynamickém prostředí. Neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možno rozšířit za hranice konkrétního podniku. Vhodně formulované strategické cíle, kvalitativní i kvantitativní, a na ně navazující strategie musí být „šity na míru“ každému podniku (Keřskovský, Vykypěl, 2006).

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si **konkurenční výhodu**, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Systematičtějšími studii konkurenční výhody a zejména jejích zdrojů se zabýval ve 30. letech 20. století Joseph Schumpeter, který došel k závěru, že pokud chce podnik uspět v konkurenčním boji, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo stejné, ale jiným způsobem. Hledání konkurenční výhody vede k úspěchu či neúspěchu podniku. Je třeba si uvědomit a pochopit podstatu a roli konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Běžně si podnik může udržet konkurenční výhodu pouze po určitou dobu, než ji konkurenti napodobí. Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům a současně a efektivně formulovat,

implementovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují (Sedláčková, Buchta, 2006).

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proto základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podniku ve vzájemných souvislostech, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. S ohledem na cíle strategické analýzy, lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

Základní fázemi strategické analýzy jsou:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností (Sedláčková, Buchta 2006).

Strategická analýza je prvním krokem strategického řízení, konkrétně etapy plánování. Je-li uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ. Podle charakteru dalšího vývoje lze rozlišit následující čtyři druhy strategických alternativ:

- a) Strategie stability
- b) Strategie expanze
- c) Strategie útlumu, omezení
- d) Kombinovaná strategie

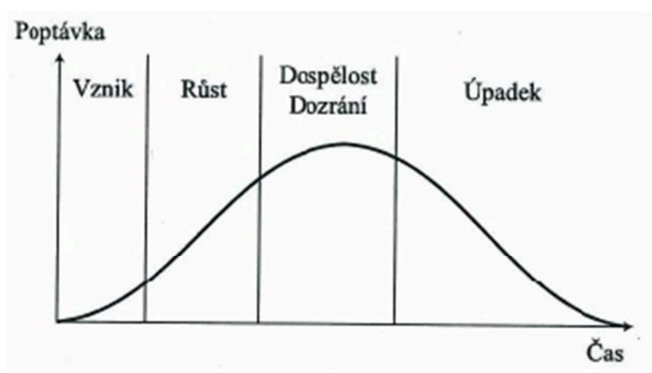
Add a) Strategie stability tato strategie je typická pro podniky nacházející se ve stadiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu – viz obr. 2. 1. Životní cyklus výrobku. Podniky sledující tuto strategii se často snaží o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých fondů. Strategie stability je méně riziková. Podmínky musí být skutečně špatné nebo příležitosti tak dobré, aby se podnik rozhodl pro větší riziko a zásadně změnil svoji strategii. Dle Keřkovského a Vykytěla (2006) lze tvrdit, že strategie stability je vhodná a efektivní, jestliže podnik dělá věci dobře, okolí není příliš měnlivé a zainteresované strany jsou s dosavadní strategickou orientací podniku v zásadě spokojeny.

Add b) Strategie expanze zpravidla používají podniky, mající výrobky a trhy ve fázi před stadiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce), jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech (aktivitách), např. v úsilí o podstatné zvýšení podílu na trhu. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí financování. Expanze podniku je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady využívat příležitostí.

Add c) Strategie omezení se nejvíce používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu. Při této strategii podnik může rušit výrobu některých svých výrobků, může opustit některé trhy, může se rozhodnout uzavřít některé své závody. Pokud jde o strategii omezení v základních aktivitách podniku, potom podnik může propouštět část svých zaměstnanců, omezovat vědecko-technický rozvoj, marketing, apod. Přesto je třeba zdůraznit, že i tato strategie může zlepšit efektivitu činností podniku, protože zrušením určité výroby může podnik uvolněné finanční prostředky použít ke zlepšení jiných svých činností.

Add d) Kombinovaná strategie je časté jednak u podniků nacházející se v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obr. 2. 1. Životní cyklus odvětví



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 40)

## 2.2 Analýza vnějšího okolí

Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých podnik působí a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Působení těchto faktorů obecně může na jedné straně

vytvářet pro podnik nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potencionální hrozby pro jeho existenci. Proto je nutné okolí podniku důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Důležitost těchto činností je dána především faktem, že hlavní příčinou růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn fungování podniku jsou v převážně většině dány především vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě jeho vnitřním stavem. (Jakubíková, 2008)

Někteří autoři dělí strategickou analýzu vnějšího okolí podniku na analýzu obecného okolí podniku, oborového okolí podniku a dále zahraničního okolí podniku, zatímco jiní naproti tomu strukturují strategickou analýzu vnějšího okolí podniku na analýzu makrookolí a mikrookolí. Viz obrázek 2.2. Ale v podstatě se jedná pouze o rozdílnou terminologii. Analýza obecného okolí podniku odpovídá analýze makrookolí, analýza oborového okolí podniku pak analýze mikrookolí a analýza zahraničního okolí podniku se vztahuje k oběma uvedeným termínům (Lhotský, 2010).

Makrookolí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. Účelem strategické analýzy vnějšího okolí není identifikovat co nejobsáhlejší seznam faktorů makrookolí, ale určit faktory, které mají nebo mohou mít na vývoj podniku vliv. Johnson a Scholes (1993) uvádějí následující příklady faktorů vnějšího prostředí a způsoby, jak je možno tyto faktory předvídat či se s nimi vyrovnat: 1) Ekonomické prognostiky pomáhají analyzovat vývoj ekonomických faktorů. 2) Demografické prognostiky pomáhají analyzovat vývoj demografických faktorů. 3) Pozorováním a vnímáním okolí analyzovat vývoj socio-kulturních faktorů. 4) Pomocí podnikové R&D politiky podnik reaguje na vývoj technologických faktorů. 5) Pomocí podnikové R&D politiky a vnímání okolí podnik reaguje na vývoj ekologických faktorů. 6) Pomocí podnikové obchodní politiky podnik analyzuje vztahy s dodavateli. 7) Lobbyingem podnik může podnik vstupovat do ovlivňování vlády a vládních rozhodnutí. 8) Pomocí podnikové marketingové politiky podnik analyzuje konkurenci. 9) Pomocí politiky zaměstnanosti a pracovně právních vztahů podnik analyzuje vývoj pracovního trhu (Johnson, Scholes, 1993).

Tyto vlivy a podmínky vznikají mimo podnik a zpravidla bez ohledu na jeho konkrétní chování. Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Podnik tedy nemá prakticky bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat (s výjimkou týkající se velkých podniků). Proto rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku (Jakubíková, 2008).

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků než ty, jež vnímají své okolí méně citlivě.

Metody pro strategickou analýzu vnějšího prostředí:

- analýza oborového prostředí
- PEST
- 4C.

Pro cíle této bakalářské práce bude k strategické analýze makrookolí použita metoda PEST.

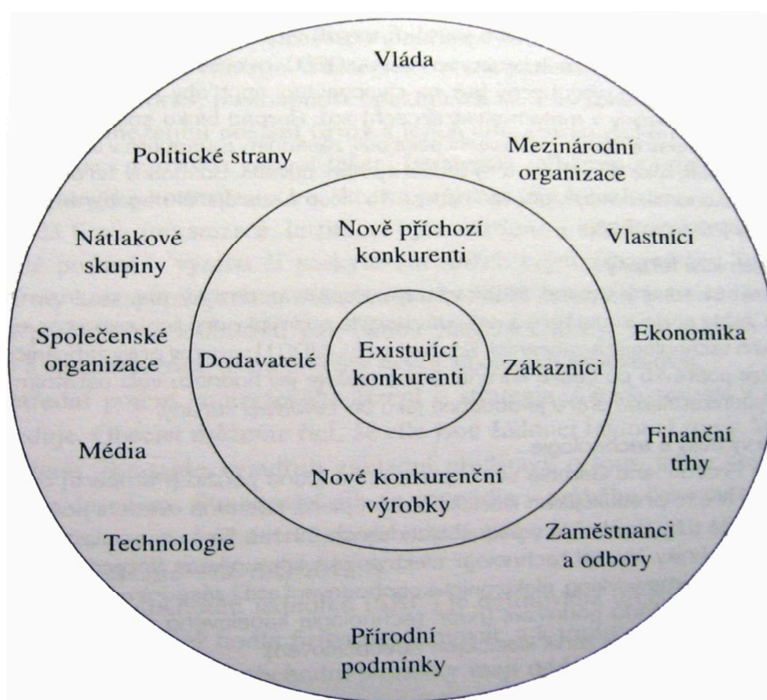
Mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Mikrookolí představuje především odvětví, ve kterém podnik působí a dále bezprostřední konkurenční síly. Znalost stavu faktorů v mikrookolí je zcela zásadní pro formulaci strategie podniku. Nejprve je nutné specifikovat samotné odvětví, ve kterém podnik soutěží. Odvětvím se v tomto případě chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, to znamená, že soutěží o stejného zákazníka. Většinou se jedná o skupinu podniků produkujících výrobky, které jsou blízké vzájemnou substitucí. Cílem analýzy mikrookolí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním zákazníků a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni konkurenty podnikům v odvětví a mohou se stát více i méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Všechny pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost (Jakubíková, 2008).

Metody pro strategickou analýzu mikrookolí:

- Porterův model pěti sil
- Mapa konkurenčních skupin
- Tvorba scénářů.

Pro cíle této bakalářské práce bude pro strategickou analýzu mikrookolí použita metoda Porterova modelu pěti sil.

Obr. 2.2. Okolí podniku



Zdroj: KEŘKOVKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. (2006)

### 2.2.1 PEST analýza

Analýza vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj makrookolí organizace v minulosti, přičemž zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase, za klíčové lze označit tyto faktory (Veber, 2009):

- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických vlivů a vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- **Sociokulturní**, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií,

První písmena těchto faktorů v anglickém jazyce tvoří jednotně užívaný akronym PEST.

U PEST analýzy existuje několik variant, které pod tíhou aktuálních marketingových potřeb rozdělují některé původní položky PEST analýzy na více dílčích oblastí. Je možno setkat se s akronymem SLEPT, kde je přidáno písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. Toto už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. Nebo například s akronymem PESTLE, kde je navíc přidáno písmeno E jako Environmental, ale také oblast životního prostředí je již zahrnuta pod politickým prostředím (Grasseová, 2008). Prohlubující se globalizace způsobuje, že relevantní faktory vnějšího prostředí se stávají četnější. Vlivu globalizace nezůstává ušetřeno téměř žádné odvětví. Globalizace mění hranice

konkurence, nákladovou efektivnost, výnosnost. Její význam a dopad na různé podniky se stává dominantním faktorem. Integrace v evropském prostředí vyvolává změny politické, právní i ekonomické. Zahraniční okolí je specifickým příkladem makrookolí a mikrookolí podniku, je jeho kombinací. Zahrnuje všechny výše uvedené faktory (Humlová, Poczátková, Fialová, 2005).

Protože sledování a analýza níže popsaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o makrookolí podniku a protože důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. (Veber, 2009) A nalézt odpovědi na 3 podstatné otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, 2010)

### **2.2.1.1 Politické faktory**

Analýza politických faktorů se zabývá problematikou stability politické scény (tj. jak často se mění vláda), která má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Kromě samotné stability je přirozeně důležitý také obsah, a to jak ten současný, tak ten budoucí. Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde podnik působí, stejně jako chování regulačních orgánů. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu zaměstnanců, spotřebitelů, ochranu domácích podnikatelských subjektů, ochranu životního prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006). Následují názorné příklady politických faktorů:

Antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus, pracovní právo, politická stabilita, sociální politika, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, pracovněprávní předpisy (Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009; Jakubíková, 2008; Johnson, Scholes, 1993).

Pro cíle bakalářské práce jsou relevantní následující faktory, které budou dále analyzovány v praktické části:



- Příspěvek na zaměstnávání osob zdravotně postižených (OZP)
- Náhradní plnění
- Úsporná opatření vlády
- Vládní krize
- Veterinární kontrola krmiv (ÚKZUZ, Veterinární ústav)
- Vnitřní trh EU – konkurence polských zemědělců

### **2.2.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění cílu podniku jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a směnný kurz. Ekonomické prostředí je důležité zejména pro odhad cena pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace (Sedláčková, Buchta 2006). Následují názorné příklady ekonomických faktorů:

Hospodářské cykly, trendy HDP, devizové trhy, kupní síla, úrokové míry, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, vývoj cen energií, vývoj peněžní zásoby, fáze ekonomického cyklu, disponibilní důchod (Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009; Jakubíková, 2008; Johnson, Scholes, 1993).

Pro cíle bakalářské práce jsou relevantní následující faktory, které budou dále analyzovány v praktické části:

- Inflace v ČR
- Průměrná mzda v ČR

- Vývoj cen energií
- Trendy v ceně pšenice

### **2.2.1.3 Sociokulturní faktory**

Sociokulturní faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Jedná se například o změny v demografické struktuře, kdy obecně dochází k stárnutí obyvatelstva, nebo o životní styl obyvatelstva, kdy roste zájem o vyšší kvalitu trávení volného času. Tato oblast je důležitá zejména pro podniky podnikající v retailu – tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Všechny sociokulturní elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích i etnických podmínek života člověka. I sociokulturní faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivce naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti vede jednoznačně k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006). Následují názorné příklady sociokulturních faktorů:

Demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, rozdělování důchodů, spotřební zvyky, kulturní hodnoty, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování (Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009; Jakubíková, 2008; Johnson, Scholes, 1993).

Pro cíle bakalářské práce jsou relevantní následující faktory, které budou dále analyzovány v praktické části.

- Demografický vývoj populace v ČR
- Přístup k volnému času
- Práce těžce tělesně postižených

### **2.2.1.4 Technologické faktory**

Někdy nazývané také inovační faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci (Jakubíková, 2008). Následují názorné příklady technologických faktorů:

Vládní přístup k výzkumu a vývoji, vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, míra zastarávání, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie (Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009; Jakubíková, 2008; Johnson, Scholes, 1993).

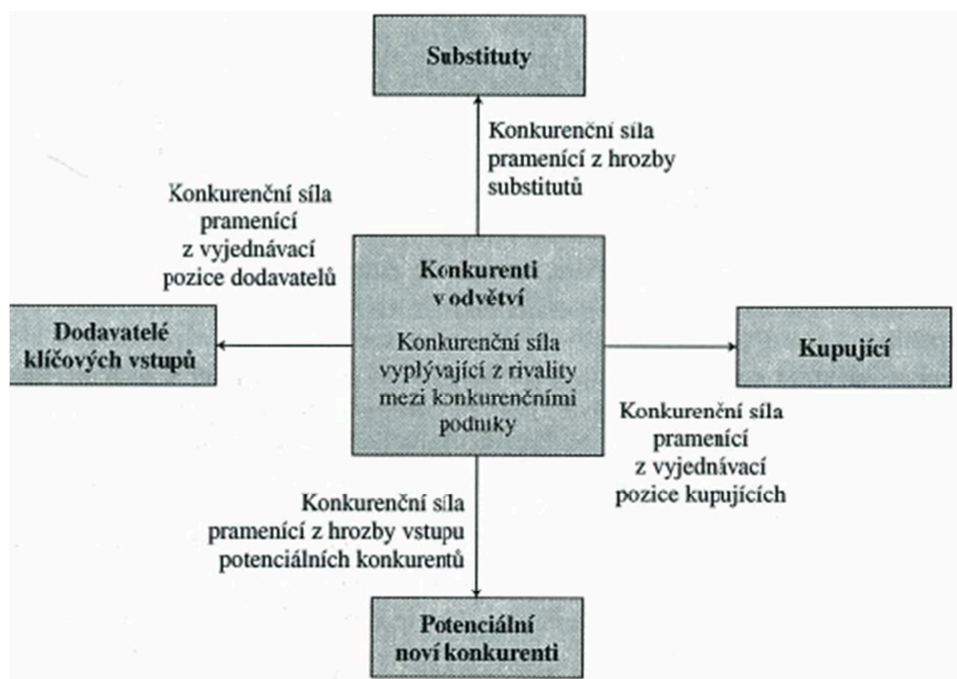
Vzhledem k cíli práce je od těchto faktorů abstrahováno.

### **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Často užívaným nástrojem strategické analýzy mikrookolí (oborového prostředí) podniku je Porterův model pěti sil. Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních faktorů. Ovšem je potřeba vzít v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující (Grasseová, 2010).

V roce 1979 publikoval americký ekonom a profesor na Harvard Business School Michael Eugene Porter tzv. Analýzu struktury konkurence, která je v odborné literatuře také nazývána Porterův model pěti sil. Viz obr. 2.3. Porter stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Strategické chování podniku tedy není determinováno pouze samotnými přímými konkurenty, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty.

Obr. 2.3. Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 48)

Porterův model pěti sil tedy analyzuje těchto pět faktorů:

### 2.2.2.1 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví a výstupních bariérách z daného odvětví. Přitažlivost trhu závisí především na výšce těchto bariér. Z hlediska ziskovosti odvětví je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné podniky mohou trh bez problémů opustit a naopak (Grasseová, 2010).

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu. Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí
- Diferenciace produktu. Diferenciace produktu znamená, že zavedené

podniky mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci nebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující podniky k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Toto úsilí obvykle znamená počáteční ztráty a investice do vytváření popularity značky jsou obzvlášť riskantní, protože v případě neúspěchu při pokusu o vstup nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.

- **Kapitálová náročnost.** Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nutné investovat do počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát.

- **Přechodové náklady.** Další vstupní překážku představují tzv. přechodové náklady, což jsou jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady na čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje či dokonce psychické napětí spojené s přerušáním spolupráce.

- **Přístup k distribučním kanálům.** Překážku vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály jsou zásobovány zavedenými podniky, musí nový podnik přimět tyto kanály, aby akceptovaly jeho produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk.

- **Vládní politika.** Posledním důležitým zdrojem vstupních překážek je vládní politika. Vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám (Porter, 1994).

### **2.2.2.2 Rivalita mezi existujícími podniky uvnitř odvětví**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt, avšak některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle

konkurenci vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech podniků, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Reklamní kampaně oproti tomu mohou mít za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciací produkce v odvětví, což přináší užitek všem podnikům. Intenzivní soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů:

- Pomalý růst odvětví. Při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne ve hru o podíl na trhu pro podniky, které usilují o expanzi. Podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů.
- Vysoké fixní nebo skladovací náklady. Vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny podniky, aby naplnily své kapacity i pokud by měli snížit ceny.
- Nedostatečná diferenciací. Tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity nebo téměř komodity, se zákazník při výběru řídí především cenou a úrovní poskytovaných služeb, usiluje o co nejvýhodnější podmínky. Tyto formy konkurence jak už bylo řečeno, velice vrtkavé. Diferenciací produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný.
- Početní nebo vyrovnání konkurenti. Při existenci mnoha firem je pravděpodobnost jednání na vlastní pěst značná. Některé podniky uvěří tomu, že jejich akce projdou bez povšimnutí. Dokonce i v případě relativně malého počtu podniků, jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti a dostupných zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu. Na druhé straně, je-li odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jednou či několika málo podniky, chybí se v hodnocení síly zřídka a vedoucí podnik nebo podniky jsou schopny zavést disciplínu. Stejně tak mohou hrát v odvětví roli koordinátora tím, že jim náleží rozhodující slovo při tvorbě cen.

Zahraniční konkurenti často značnou měrou přispívají k různorodosti odvětví z důvodů svých odlišných podmínek a často i odlišných cílů (Porter, 1994).

### **2.2.2.3 Hrozba substitučních výrobků**

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít velmi tví široký záběr. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují

vysokého zisku. V druhém případě vstupují substituty často rychle do hry za situace, kdy se z nějakých důvodů zostří konkurence v jejich odvětví a vyvolá snížení cen nebo zlepšení výkonů.

Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnání s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### **2.2.2.4 Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, které činí dodavatelé vlivnými jsou následující:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává. Dodavatelé prodávající roztržštěným odběratelům budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví. I postavení velkých a vlivných dodavatelů může být oslabeno, jestliže jim konkurují substituty.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Jestliže dodavatelé prodávají mnoha odvětvím a dané odvětví nemá významný podíl na jejich prodeji, jsou dodavatelé mnohem náchylnější k vyvíjení tlaku. Je-li odvětví důležitým zákazníkem, bude s ním osud dodavatelů úzce spjat, a ti budou mít zájem chránit ho prostřednictvím rozumné cenové politiky.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Takový vstup může být důležitý pro úspěšnost odběratelova výrobního procesu nebo kvalitu jeho produktu. To zvyšuje dodavatelův vliv. Ještě více to platí v případech, kdy se dodaný výrobek nedá skladovat, a odběratel si tak nemůže vytvořit potřebnou zásobu.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady. Diferenciace produkce nebo přechodové náklady v případě změny dodavatele omezují možnosti odběratelů stavět dodavatele navzájem proti sobě (Porter, 1994).

### 2.2.2.5 Smluvní síla kupujících

Kupující soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé důležité skupiny kupujících odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina kupujících je vlivná, platí-li následující okolnosti (Grasseová, 2010):

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Připadá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jím uzavřeného obchodu.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část kupujícího nákladů nebo nákupů. V tomto případě jsou kupující náchylní aktivizovat nutné zdroje, jež by jim umožnily nákup za výhodné ceny, a nakupovat výběrově. Jestliže produkt dodávaný zmíněným odvětvím představuje pouze malou část kupujícího nákladů, jsou kupující obvykle na cenu daleko méně citliví.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, jsou standardní nebo nediferencované. Odběratelé, kteří mohou snadno najít náhradní dodavatele, mohou stavět jeden podnik proti druhému.
- Jestliže ji nehrozí velké přechodové náklady. Přechodové náklady váží kupujícího ke konkrétnímu dodavateli. A naopak, kupujícího nákupní schopnost se posílí, hrozí-li přechodové náklady dodavateli.
- Jestliže dociluje nízkého zisku. Nízký zisk vytváří silné stimuly k snížení vstupních nákladů (Porter, 1994).



### 3 Analýza vnitřních faktorů podniku

Hlavní myšlenkou strategické analýzy vnitřního prostředí podniku je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení podniku. Jde o snahu identifikovat silné a slabé stránky podniku, respektive na co se musíme při zlepšování soustředit. Je zřejmé, že analýza vnitřního prostředí zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzovaného podniku a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena. Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje podniku (materiálové, finanční, lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány (Jakubíková, 2008).

Analýza vnitřních faktorů směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních faktorů směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech podniku. Pro identifikaci silných a slabých stránek je nezbytné analyzovat následující vnitřní faktory (Jakubíková, 2008):

- faktory technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

#### 3.1 Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku. Pomáhá vytvořit nebo zlepšit současná výrobek nebo servis poskytovaný podnikem. Zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak podniku stanovit výhodnější cenovou politiku. Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence. Jde právě o to, získat a upevnit náskok před konkurencí. Úloha výzkumu a vývoje tedy zní:

- Vyrábět výrobky, které pomalu stárnou a u nichž může být jejich výrobní postup co nejdéle zachován.
- Vyrábět výrobky, které jsou jen těžce napodobitelné.

V rámci vnitřního prostředí podniku se v oblasti vědeckotechnického rozvoje doporučuje analyzovat následující faktory: Schopnost a způsobilost základního výzkumu a vývoje výrobků, schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků, možnosti zlepšování v oblasti užití starých, příp. nových materiálů, vybavenost laboratoří a testovacích zařízení, úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu, pracovní prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace, řízení procesu vědeckotechnického rozvoje uvnitř podniku, schopnost provádět technologické předpovědi a předjímat vývoj v oboru (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Pro společnost Granum, s.r.o. budou v praktické části analyzovány následující faktory technického rozvoje:

- Ruční výroba těžce tělesně postiženými
- Vývoj krmiv
- Inovace v portfoliu výrobků

### **3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh. Trh (zákazník) rozhoduje o úspěchu a neúspěchu. Už neexistují téměř žádné výrobky nebo služby, které by se prodávaly automaticky. Dnes, kdy si zákazník může více než kdy jindy vybírat z řady výrobků, kdy se zákazníci stali mnohem náročnějšími a kdy příjmy stagnují, respektive klesají, je marketing rozhodující oblastí v podnikání. Organizace buď musí rozpoznat potřeby zákazníka velmi rychle, anebo je v něm probudit. Jde o to, vytvořit z čistě prodejní orientace orientaci založenou na jistém vztahu (péče o zákazníka jako trvalý vztah). K tomu patří to, že zákazníci jsou s výrobkem nebo službou spokojeni. Tato zákaznická spokojenost vede k jisté věrnosti zákazníků (zákazník přichází stále znovu). Připoutání zákazníka k organizaci je hlavním cílem marketingu (poskytovat mu zvýhodňující programy, rabaty atd.). Je levnější udržet si stálého zákazníka, než získat nového. Z toho vyplývá, že by marketing neměl být přenecháván pouze marketingovým expertům, ale měl by být chápán jako úkol všech pracovníků podniku. V centru marketingové politiky podniku stojí vždy zákazník.

Obsahem marketingu jsou podnikové činnosti zajišťující potřeby a přání trhu za účelem jejich přeměny v ziskové příležitosti podniku a jejich realizaci. V této oblasti hraje rozhodující roli tzv. marketingový mix, který lze popsat jako soubor marketingových nástrojů, které jsou podnikem využívány jako soubor marketingových cílů. Faktory marketingového

mixu se označují jako tzv. 4P, tedy Produkt, Price, Place, Promotion. Správná koncepce v oblasti těchto faktorů umožňuje podniku lépe reagovat na změny preferencí a tužby zákazníka, nebo ještě lépe – předvídat je.

Z obecného hlediska hlediska je nutno analyzovat v oblasti marketingu a distribuce následující základní faktory: Konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl na trhu či v jeho klíčových segmentech, hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky, hospodárnost a účinnost prodejní síly, vztahy s klíčovými zákazníky, zranitelnost v případě koncentrace prodeje pouze na několik zákazníků, fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu, kvalita výrobků, síla vedoucího postavení z hlavních výrobků, hospodárnost a kvalita balení výrobků, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama, hospodárnost a účinnost servisu po nákupu, hospodárnost a účinnost kanálů distribuce a geografického pokrytí, patentová ochrana, pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích (Mallya,2007).

Pro společnost Granum, s.r.o. budou v praktické části analyzovány následující faktory marketingové a distribuční faktory:

- Akční letáky
- Poskytované slevy
- Ambulantní prodej
- Inzerce v odborných časopisech
- Účast na výstavách a veletrzích
- Internetové stránky společnosti
- Distribuční kanály velkosklad, vzorková prodejna

### **3.3 Výrobní faktory a řízení výroby**

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory určující vývoj v dané oblasti: Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení, hospodárnost a účinnost využití energií, surovin a polotovarů, dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí, umístění vnitropodnikových jednotek, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, řízení výroby včetně řízení kvality (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Pro společnost Granum, s.r.o. budou v praktické části analyzovány následující výrobní faktory a řízení výroby:

- Využití výrobních kapacit
- Flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků
- Umístění vnitropodnikových jednotek
- Kompetence majitelů

### **3.4 Faktory pracovních zdrojů**

Při analýze pracovních zdrojů podnik zjišťuje, jestli má správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Moderní podniky už nepředstavují jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. Motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci. Pracovníci se musí umět identifikovat s podnikem a musí být hrdí na to, že pro tento podnik pracují. Rovněž je třeba vyzdvihnout specifika podnikové kultury, a to především vztah a soulad strategie, organizačního uspořádání a podnikové kultury. Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

Následující faktory mohou ovlivnit konkurenční výhody organizace, a proto by měly být předmětem analýzy: Účinnost struktury a práce podniku, image a prestiž podniku, zkušenosti vedoucích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým, kvalita zaměstnanců, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku a jejich soulad s podnikovou strategií, velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupů z hlediska optima výrobních nákladů (Mallya, 2007).

Pro společnost Granum, s.r.o. budou v praktické části analyzovány následující faktory pracovních zdrojů:

- Počet zaměstnanců a náplň jejich práce
- Počet a využití budov
- Počet a velikost dopravních prostředků

### 3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Finanční pozice podniku je nejdůležitějším ukazatelem jeho konkurenční pozice. Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

1. Posouzení finančního zdraví podniku, tj. zhodnocení současného stavu, resp. východisek formulace nové strategie z finančních hledisek.
2. Posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### Ukazatelé užívané při finanční analýze

Ukazatelé jsou hlavním nástrojem finanční analýzy. Ukazatel je obecně vymezován jako obraz ekonomické činnosti podniku formou číselné charakteristiky. Rozlišují se dva druhy ukazatelů: Absolutní ukazatel (např. každá položka finančních výkazů) a poměrový ukazatel (charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměrů). Nejčastěji jsou využívány čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů (financial ratios): Ukazatelé rentability, ukazatelé likvidity, ukazatelé zadluženosti, ukazatelé aktivity. Izolovaná interpretace zjištěných hodnot finančních ukazatelů nemá věcný smysl. Vypočtené hodnoty je vždy nutné vztáhnout k určité bázi, čili srovnat je s jinými hodnotami (Novotný, Szweda, 2006).

Pro společnost Granum, s.r.o. budou analyzovány následující charakteristiky a budou srovnávány v čase:

- Vývoj tržeb
- Vývoj výkonů
- Vývoj mzdových nákladů
- Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním

Dále budou analyzovány tyto finanční ukazatelé a budou srovnávány v čase:

Oběžná aktiva

(6.1) Běžná likvidita = -----

Krátkodobé závazky

$$(6.2) \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \text{ [\%]}$$

$$(6.3) \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}} \times 100 \text{ [\%]}$$

$$(6.4) \text{ Mzdová rentabilita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

## 4 Charakteristika společnosti Granum, s.r.o.



Společnost Granum, s.r.o. je výrobně obchodní společnost zaměřena na výrobu krmiv a chovatelských potřeb pro drobná zvířata a na nákup a prodej těchto produktů. Společnost Granum, s.r.o. je výhradně česká společnost založena dvěma majiteli pány Ing. Josefem Klimešem a Ing. Vladislavem Hubálkem.

Granum, s.r.o. byla založena v roce 1991 jako obchodní společnost zaměřena na nákup a prodej krmiv a chovatelských potřeb pro drobná zvířata. Ještě v roce 1991 získala výhradní zastoupení firmy Vitakraft ze SRN pro Českou republiku.

Od roku 1993 společnost Granum, s.r.o. začala vyrábět vlastní krmiva nesoucí název Granum. Granum znamená v překladu z latinského jazyka zrno. To znamenalo rozšíření společnosti o výrobní halu. Tato výrobní hala je umístěna v Opavě a je vybavena mísicí linkou, plnicí linkou, granulovací a sušicí linkou a zároveň jsou zde skladovány obilniny a zrniny do výroby. Od počátku výroby vlastních krmiv je dbáno především na to, aby receptury krmiv byly sestaveny tak, aby se co nejvíce podobaly složení potravy přírodního druhu zvířete ve volné přírodě. Navíc jsou všechna krmiva obohacena vitamínovým granulátem. Krmiva vznikala na základě zkušenosti úspěšných chovatelů a byla testována na vlastních chovech ptáků a hlodavců.

V roce 1995 společnost Granum, s.r.o. otevírá distribuční sklad v Praze, čímž zabezpečuje prodej a distribuci zboží na území hlavního města a v oblasti středních a západních Čech.

V roce 1996 se přesouvá část výroby do Rehabilitačního centra v Hrabyni, kde je postupně zaměstnáváno až současných 31 těžce tělesně postižených pracovníků, převážně upoutaných na invalidní vozík.

V roce 1997 se přemísťuje velkoobchodní sklad do vlastního nově zrekonstruovaného prostoru. V tomtéž roce je společnost velmi těžce postižena záplavou. Ale brzy se s maximálním úsilím všech zúčastněných podařilo s touto katastrofou vyrovnat.

V současné době společnost Granum, s.r.o. působí již jedenadvacátým rokem na trhu s krmivy a chovatelskými potřebami. Zaměstnává 51 zaměstnanců z toho 31 osob zdravotně tělesně postižených. Vlastní velkoobchodní sklad v Opavě, kde kromě vlastních výrobků

prodává ucelený sortiment krmiv a pamlsků pro všechna zvířata firmy Vitakraft (SRN), dřevěné podestýlky firmy JRS (SRN) a tento sklad je distribučním centrem Nestlé pro oblast petfood. Také se zde prodávají krmiva a chovatelské potřeby dalších českých a zahraničních firem. Výrobní hala na míchání směsí se také nachází v Opavě. V Opavě má společnost také dvě maloobchodní vzorkové prodejny. Distribuční sklad v Praze zajišťuje prodej v hlavním městě a západních a středních Čechách. V Hrabyni společnost Granum, s.r.o. vytvořila dílnu, kde zaměstnává 25 těžce tělesně postižených pracovníků a 6 zdravotně postižených pracovníků. Pro většinu z nich to byla první pracovní příležitost. Pro tyto lidi je práce nejlepší tou nejlepší terapií, která jim aspoň trochu usnadní vyrovnat se s krutým osudem, který je potkal a zbaví je pocitu zbytečnosti. Svou práci vykonávají velice svědomitě a mnohdy i za cenu obrovského úsilí, se kterým musí své postižení zvládat. Na své výrobky jsou proto patřičně hrdí.

Tím, že společnost Granum, s.r.o. zaměstnává více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením, převážně vozíčkářů, je oprávněna nabízet své výrobky jako náhradní plnění subjektům, které nejsou schopny zajistit ve své organizaci zaměstnání povinného počtu osob se zdravotním postižením. Kromě toho, že je Granum, s.r.o. oprávněna poskytovat náhradní plnění má zaměstnávání těchto těžce tělesně postižených jako své poslání a učinila z tohoto svou konkurenční výhodu. Na všech výrobcích, na jejichž výrobě se podíleli OZP, je umístěn piktogram vozíčkáře a informace o tom, že tento konkrétní výrobek vyrobili těžce tělesně postižení pracovníci – vozíčkáři (viz příloha č. 1).

Zákazníci proto vědí, že nákupem toho konkrétního výrobku pomohli těžce tělesně postiženým spoluobčanům, nebo alespoň zmírnili jejich těžký úděl.

Portfolio výrobků společnosti se skládá z 12 druhů výrobků, které se vyrábí až ve 193 variantách. Variace se projevuje v příchutích krmiv, přídavech vitaminů, způsobu balení či velikosti balení.

Základní výrobky jsou tyto: Krmiva s vitamíny pro exotické ptactvo v dózách standardní řady, krmiva pro hlodavce s vitamíny v dózách standardní řady, pochoutkové tyčinky pro exotické ptactvo, pochoutkové tyčinky pro hlodavce, pochoutkové trubičky pro hlodavce, pamlsky pro hlodavce, vitamínové perličky pro exotické ptactvo a hlodavce, vápenné perličky pro exotické ptactvo a hlodavce, písky a grity v dózách, písky a grity v sáčcích, krmiva v sáčcích prémiové řady, krmiva v pytlích, čisté zrniny a olejniny, ekologická podestýlka Jonáš, papírové krabičky k přenosu malých zvířat (.



## **5 Analýza vnějšího prostředí Granum, s.r.o.**

### **5.1 PEST analýza**

Pomocí PEST analýzy je možno zkoumat makrookolí podniku. Zkoumají se politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Důležité je rozpoznat a analyzovat konkrétní faktory, které jsou pro daný podnik významné, které jsou vnímané jako zásadní a jejichž vývoj ovlivňuje plány a cíle podniku do budoucna.

#### **5.1.1 Politické faktory**

Některé politické faktory ovlivňují všechny podniky na trhu. Některé z politických faktorů jsou více či méně subjektivní a týkají se jen konkrétních podniků. Ale všechny podniky musí respektovat politické a legislativní prostředí země, ve které působí. Dále budou analyzovány politické faktory, které ovlivňují společnost Granum, s.r.o.

#### **Náhradní plnění**

Společnost Granum, s.r.o. zaměstnává celkem 47 zaměstnanců. Dle Zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti § 81 jsou zaměstnavatelé zaměstnávající více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru zaměstnávat osoby se zdravotním postižením (OZP) ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4%.

Tuto povinnost zaměstnavatelé plní:

- a) zaměstnáváním v pracovním poměru,
- b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávající více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům,
- c) odvodem do státního rozpočtu, nebo vzájemnou kombinací písmen a) až c.

Smyslem zákona však není získat příjmy do státního rozpočtu, ale zapojit co nejvíce zdravotně postižených spoluobčanů do pracovního procesu. To může provést buď zaměstnavatel sám, pokud zajistí potřebné technické a legislativní požadavky, spojené se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením nebo svou zodpovědnost přenesle na organizace, orientované na tuto problematiku, u kterých nakoupí výrobky nebo služby a tím dojde automaticky ke zvýšení zaměstnanosti v těchto organizacích (MPSV, Práva a povinnosti zaměstnavatelů podle §§ 79 až 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, 2012).

Protože společnost Granum zaměstnává v pracovním poměru více než 50% zaměstnanců, kteří jsou OZP, je oprávněna poskytovat náhradní plnění. Od počátku roku 2012 došlo k několika změnám v poskytování náhradního plnění.

- 1) Do roku 2012 neexistoval žádný limit. Firma poskytující náhradní plnění nebyla omezena fakturovat náhradní plnění v jakékoli výši. Od 1. 1. 2012 firma musí fakturovat maximálně 36násobek průměrné měsíční mzdy za jednoho postiženého pracovníka v součtu od všech dodavatelů náhradního plnění.
- 2) Změnil se výpočet stavu postižených zaměstnanců ze čtvrtletního na celoroční
- 3) Uschopnila osoby zdravotně znevýhodněné
- 4) Zrušil se násobek, kdy zaměstnávání těžce zdravotně postižených zaměstnanců se rovnalo zaměstnávání tří osob zdravotně znevýhodněných.

Tyto změny především postihnou ty zaměstnavatele, kteří ve svém stavu zaměstnanců zaměstnávali především osoby zdravotně znevýhodněné, tedy osoby, jejichž zdravotní stav se natolik zlepšuje, že nebudou uznány za zdravotně postižené. Výhodu proto mají společnosti, které již zaměstnávají těžce tělesně postižené osoby a invalidní důchodce.

Pro rok 2013 jsou plánovány další změny v poskytování náhradního plnění, které budou navazovat na změny z roku 2012.

**Plánované změny v náhradním plnění:** Zákon o zaměstnanosti v možnosti náhradního plnění přinese v roce 2013 další úpravy.

- 1) Centrální registr
- 2) Eliminace zboží a služeb

Certifikace dodavatelů náhradního plnění, nebo-li projekt ochranné známky „Práce postižených“, bude sloužit zaměstnavatelům zdravotně postižených osob k nároku poskytovat náhradní plnění. Tito dodavatelé budou vedeni v Centrálním registru. Centrálním registrem se rozumí zavedení administrativních soupisů - pro evidenci úřadů práce a finančních úřadů. Registr bude obsahovat všechny doklady, které byly vystaveny k poskytování náhradního plnění. To bude platit zpětně od roku 2012. Eliminací zboží se rozumí, že bude vytvořen seznam zboží a služeb, ze kterého bude odběratel vybírat své náhradní plnění (Náhradní plnění, 2013).

Plán zavést od roku 2013 centrální registr, který bude opravňovat k nároku poskytovat náhradní plnění a do něhož bude certifikace prováděna na základě zpětných výsledků zaměstnavatelů z roku 2012, je pro společnost Granum příležitostí. Protože společnost Granum zaměstnává těžce tělesně postižené zaměstnance, 25 zaměstnanců III. stupně

invalidity a 6 zaměstnanců I. a II. stupně invalidity a nezaměstnává žádné zaměstnance ZTP, splní nároky pro získání ochranné známky „Práce postižených“ snadno i přes změny platné od 1. 1. 2012. A lze očekávat, že některé společnosti, poskytující náhradní plnění tuto certifikaci nezískají a po výrobcích společností s certifikací vzroste poptávka, z důvodu omezené fakturace oprávněných společností.

### **Příspěvek na podporu zaměstnávání OZP**

Podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti je zaměstnavateli zaměstnávajícímu v pracovním poměru více než 50% zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením poskytován příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Příspěvek náleží zaměstnavateli měsíčně ve výši skutečně vynaložených mzdových nákladů na zaměstnance, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však 8 000 Kč. Příspěvek se poskytuje čtvrtletně zpětně na základě žádosti zaměstnavatele, která spolu s jejími součástmi musí být úřadu práce (MPSV, Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů, 2010).

### **Změny v poskytování příspěvku na podporu zaměstnávání OZP**

Od 1. července 2012 se změní podmínky poskytování příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Cílem změn je zamezit nekalým praktikám ze strany některých zaměstnavatelů při zneužívání tohoto příspěvku. Proto se nově stanoví, aby příspěvek byl poskytován pouze na ty zaměstnance, kteří pracují na chráněných pracovních místech zřízených nebo vymezených na základě dohody s Úřadem práce ČR. Dalším novým opatřením směřujícím k zamezení negativních jevů je stanovení výše příspěvku. Nově se měsíční výše příspěvku stanoví na 75% prostředků, skutečně vynaložených na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru, který je osobou se zdravotním postižením, nejvýše však 8 000 Kč. Zaměstnavatelům s více než 50 procenty osob se zdravotním postižením na chráněných pracovních místech je totiž garantováno zvýšení příspěvku o částku vynaložených dalších dodatečných nákladů spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním

postižením, a to nejvýše o 2 000 Kč měsíčně (MPSV, Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, 2012).

Tyto změny v poskytování příspěvku mají vejít v platnost od 1. července 2012, ale vzhledem k tomu, že k tomuto tématu se započala diskuze odborné veřejnosti, především zaměstnavatelů OZP, jsou v této novelizaci navrhovány změny. A to takové, aby celková částka příspěvku ve výši 10 000,- Kč (8 000,- Kč na mzdové náklady a 2 000,- Kč na vynaložené další náklady spojené se zaměstnáváním OZP) byla zachována, ale změnil se její poměr a to, aby příspěvek na mzdové náklady byl maximálně ve výši 6 000,- Kč a příspěvek na další vynaložené náklady maximálně ve výši 4 000,- Kč měsíčně na jednoho zaměstnance OZP. Důvod je především ten, že příspěvek na mzdové náklady by ve výši 6 000,- Kč byl dostatečný, protože zaměstnanci OZP I. a II. stupně invalidity mají za zákona nárok na minimální mzdu krácenou o 25% a zaměstnanci III. stupně invalidity mají nárok na minimální mzdu krácenou o 50% vzhledem ke snížené produktivitě jejich práce, z důvodu jejich handicapu. Naopak náklady na pracovní místa OZP jsou podstatně vyšší (MPSV, Změny v zaměstnávání OZP a podpora OZP, 2011).

Pokud by tyto navrhované změny v novelizaci nevešly v platnost a došlo by k naplnění původního znění novelizace, znamenalo by to pro společnost Granum velkou hrozbu. Vzhledem k tomu, že byl zaměstnavatelům pobírajícím příspěvek na podporu zaměstnávání OZP zrušen příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa, který byl ve výši 48 000,- Kč ročně na jednoho zaměstnance OZP a má být nahrazen příspěvkem na vynaložené dodatečné náklady spojené se zaměstnáváním OZP ve výši 2 000,- Kč měsíčně na jednoho zaměstnance OZP znamenalo by to pro společnost Granum, s.r.o. zaměstnávající průměrně 25 zaměstnanců OZP na chráněném pracovním místě nárůst nákladů o 600 000,- Kč ročně. K tomu je nutno přičíst další nárůst mzdových nákladů vzhledem ke snížení příspěvků na mzdové náklady OZP na 75%. V případě, že by vešly v platnost navrhované změny a příspěvek na vynaložené dodatečné náklady by byl poskytován ve výši 4 000,- Kč za jednoho zaměstnance OZP byla by hrozba menší. Došlo by jen k navýšení mzdových nákladů.

Tyto změny v zákonu o zaměstnanosti ovlivní zásadním způsobem strategické rozhodování společnosti Granum, s.r.o. Protože znamenají výrazný nárůst fixních nákladů a zároveň nárůst mzdových nákladů. Schválení původně navrhované novelizace by mohlo znamenat pro společnost takový nárůst nákladů, že by výroba začala být ztrátová.

## **Úsporná opatření vlády**

Současná vláda vedena má od svého zvolení v roce 2010 snahu o snížení státního dluhu. V současné době činí výše státního dluhu okolo 42% HDP. (Pro srovnání některé členské země EU mají dluh až 120% HDP, například Itálie.) V České republice je státní dluh tvořen převážně deficitními rozpočty vlády, ale také převzetím části dluhu při rozdělování bývalého Československa. Česká republika nebývá za výši svého dluhu v rámci EU kritizována, ale je jí vyčítáno tempo, jakým se výše dluhu zvyšuje. Dle Maastrichtských kritérií, by neměl schodek deficitního rozpočtu překročit 3% HDP (Pavelek, Strategie financování a řízení státního dluhu České republiky, 2011).

Snížení deficitu státního rozpočtu vláda zajišťuje dvěma směry. Na straně jedné snižování vládních výdajů a straně druhé zvyšováním příjmů do SR.

Dne 6. listopadu 2011 vláda schválila tzv. sazbovou novelu zákona o DPH č. 370/2011Sb. v rámci důchodové reformy. Touto novelou dochází ke zvýšení snížené sazby DPH a z 10% na 14%. Stejný zákon obsahuje i zavedení jednotné sazby DPH s účinností od 1. ledna 2013, kdy místo snížené sazby 14 % a základní sazby 20 % bude platit jedna sazba daně, a to 17,5 %.

Dne 11. Dubna se vláda dohodla na podobě dalších úsporných opatření, která znamenají další omezení na straně vládních výdajů a další změnu sazby DPH.

### **Návrh reformy daní a valorizace důchodů:**

Od příštího roku by měly vzrůst obě sazby DPH o jeden procentní bod na 15% a 21%. Valorizace důchodů by se měla omezit na růst o třetinu inflace a třetinu růstu reálných mezd viz tabulka 5.1. V plánu je také zavedení dvacetiprocentní daně z příjmu fyzických osob, která by se od roku 2014 měla počítat z hrubé mzdy.

Všechna tato opatření mají zajistit, aby schodek státního rozpočtu nepřekročil 3% HDP. V roce 2011 ČR hospodařila se schodkem 3,7% HDP, roce 2013 se počítá se schodkem 2,9% HDP a v roce 2014 s 1,9% HDP (Kalousek: Odmítám, že vláda nešetří a lepší díry daněmi, 2012).

Vzhledem ke krizi, kterou současná vláda prochází je nejisté, zda se vládě podaří schválit tato reformní opatření.

Pokud by vláda při schvalování výše uvedených reforem získala potřebnou většinu, měla by mít dle premiéra tato opatření pouze přechodný tříletý charakter. I přesto významně sníží kupní sílu obyvatelstva, což jistě ovlivní všechny firmy v odvětví.

Zvýšení sazby DPH o jeden procentní bod by pro společnost Granum, s.r.o. nepředstavovalo významnou hrozbu. Avšak schválení změny valorizace důchodů by již pro společnost Granum hrozbou bylo, protože podstatnou část konečných zákazníků, vlastnicích drobná domácí zvířata (papoušky, drobné hlodavce, atd.) tvoří právě lidé v důchodovém věku a tito jsou na snižování svých reálných důchodů velmi citliví.

Tabulka 5.1. Zvyšování procentní výměry důchodů od roku 2006:

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>
Zvýšení procentní výměry důchodů	4,00%	5,60%	3,00%	4,40%	2,00%	3,90%	1,60%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Valorizace důchodů v roce 2012, 2011).

Z tabulky 5.1. je patrný pokles zvyšování procentní výměry důchodu, pro rok 2012 je zvýšení nejmenší za posledních 7 let. Pokud by byla schválena pravidla pro valorizaci důchodu, bude tento pokles trendem. Tento trend by pro společnost Granum, s.r.o. znamenal hrozbu ve snížení reálné kupní síly lidí v důchodovém věku.

## Vládní krize

Současná vláda složená z trojkoalice stran ODS, TOP 09 a VV bojuje téměř od svého zvolení o existenci. Již 4 měsíce po udělení důvěry vládě došlo k prvnímu hlasování o nedůvěře a za necelé dva roky existence vlády došlo k těmto hlasováním o nedůvěře již celkem 4x. Dne 27. 4. 2012 se navíc, po táhlé vládní krizi způsobené rozkoem ve straně VV zakončeným odsouzením třech jejích poslanců a odchodem několika poslanců VV ze strany, koalice rozpadla. Na základě tohoto vývoje premiér Petr Nečas požádal o znovuvyslovení důvěry a tuto důvěru získal počtem 105 poslanců. Avšak tato důvěra je nejistá, protože všech pět poslanců, díky kterým číslo přesáhlo 100 zdůraznilo, že vládu podporují jen pro vyslovení

---

<sup>1</sup> Predikce

důvěry. Pro schvalování plánovaných reforem věrnost neslíbili (České deníky komentují hlasování o důvěře pro Nečasův kabinet, 2012).

Vzhledem ke snaze vlády, která si jako svůj cíl klade stabilizaci státních financí, ke kterým je nutná řada reforem je tato situace ohrožující. Na programu jsou hlasování o nižší valorizaci důchodů či o zvýšení sazby DPH či církevních restitucích, jejichž výsledek se dotkne také společnosti Granum, s.r.o.

Pro společnost Granum, s.r.o. tato vládní krize znamená hrozbu. Vzhledem k legislativní nejistotě, která tento vývoj provází, nemůže s jistotou plánovat své cíle pro rok 2013.

### **Veterinární kontrola krmiv**

Dle zákonů č. 147/2002 Sb., o Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském a č. 91/1996 Sb., podléhá výkon úřední kontroly nad výrobou, dovozem, užitím a jakostí krmiv, doplňkových látek, premixů a jejich skladováním a označováním Ústřednímu kontrolnímu a zkušebnímu ústavu zemědělskému (ÚKZUZ). I legislativa ČR ohledně krmiv se stále přizpůsobuje požadavkům EU, proto je nutné sledovat tento vývoj a přizpůsobovat mu výrobu i vývoj krmiv (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský. Krmiva, 2012).

Protože společnost Granum, s.r.o. vyrábí krmiva pro drobná domácí zvířata z obilovin, podléhá kontrole ÚKZUZ. Výkon této kontroly je možno považovat i jako ochranu spotřebitele. ÚKZUZ pravidelně odbírá vzorky vyráběných směsí, které poté kontroluje, zda složení odpovídá deklarovaným znakům na obale výrobku.

Podniky vyrábějící krmivo pro psy a kočky, tzn. pracující s masem a jinými živočišnými výrobky podléhají kontrole Státního veterinárního ústavu a všem souvisejícím zákonům. Proto není reálné, aby společnost rozšířila svou výrobu o krmiva pro psy a kočky.

### **Vnitřní trh EU**

Vstupem ČR do EU v roce 2004 se pro ČR otevřel vnitřní trh EU pro volný pohyb zboží, služeb a kapitálu. Což znamenalo na straně jedné několikanásobně zvětšení trhu, ale na straně druhé větší konkurenci na domácím trhu. Společnost Granum a ostatní společnosti působící v odvětví nejvíce ovlivňuje konkurence z Polské republiky.

Tato konkurence má určitá specifika: Před vstupem Polska do EU bylo v zemědělství zaměstnáno přibližně 30% a váha tohoto sektoru byla pro představitele státu na všech

úrovních velmi vysoká. Proto v rámci EU polští zemědělci využívají nadstandardních výhod, které jsou našim zemědělcům nedosažitelné. Primárně se jedná o dotace zemědělcům či daňové úlevy. Také flexibilita úředníků, aby byly alespoň formálně splněny legislativní podmínky EU, byla vyšší než u nás. Polští politici si dali za úkol ambiciózní plán učinit ze své země zemědělskou a potravinářskou velmoc Evropy. A protože ČR je přímým sousedem Polska, stoupající vývozy z této země se týkají právě nás (Havel, 2012).

Všechny supermarkety i specializované obchody s potřebami pro domácí zvířata jsou zásobeny výrobky polských výrobců, kteří tlačí dolů ceny těchto výrobků a celkově snižují zisk v odvětví. A proto i společnost Granum, s.r.o. musí svou cenovou strategii přizpůsobit této konkurenci a stoupající tendence vývozu z Polska je hrozbou.

## **5.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou úzce spojeny s faktory politickými. Vláda svou politikou ovlivňuje ekonomickou situaci země, která pak působí na činnosti všech podnikatelských subjektů a vytváří pro tyto subjekty příležitosti či hrozby. Dále budou analyzovány ekonomické faktory, které ovlivňují společnost Granum, s.r.o.

### **Vývoj inflace**

Inflace je definována jako růst všeobecné cenové hladiny v čase, neboli jako snížení kupní síly v čase. Inflace se významná makroekonomická veličina, od které se vyvíjí reálná výše mezd, reálná výše důchodů a celková kupní síla obyvatelstva. Nová ekonomická prognóza očekává, že inflace pro rok 2012 meziročně stoupne těsně pod 3 % vlivem změn DPH. Inflaci vzhůru tlačí také vývoj cen energií. Po odeznění primárního vlivu zvýšení DPH by pak v roce 2013 inflace měla klesnout pod 2% inflační cíl viz tabulka 5.2. (ČNB vydala zprávu o inflaci I/2012, 2012).

Míra inflace je vyjádřením přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod. (Míra inflace, 2012).



Tabulka 5.2. Vývoj inflace v ČR

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>	2013 <sup>1</sup>
Inflace	1,9%	2,5%	2,8%	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3%	2%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu a České národní banky.

Jak již bylo zmíněno výše, inflace také úzce souvisí s vývojem sazeb DPH. Společnosti Granum, s.r.o. se vývoj inflace týká zejména ve snížení kupní síly především koncových zákazníků a také v souvislosti s konkurencí velkých obchodních řetězců. Toto se velmi dotklo konkurenceschopnosti společnosti Granum především na počátku roku 2012, kdy došlo ke změně sazby DPH a většina supermarketů hlásila, že jich zboží se navýšení netýká, přitom ceny již navýšili v posledním kvartálu roku 2011 a tyto změny ceny prošly u mnoha zákazníků bez povšimnutí. U společnosti Granum se zvýšení sazby DPH samozřejmě promítlo do výsledné konečné ceny a vzhledem k úzkému zaměření sortimentu nabízených výrobků bylo toto navýšení vnímáno zákazníky v porovnání s obchodními řetězci citlivě. Stejně citlivě je vnímáno zvýšení cen z důvodu růst inflace. Proto růst míry inflace znamená pro společnost Granum hrozbu. Tato hrozba se projevuje několika směry: Růstem cen výrobních faktorů, snížením kupní síly zákazníků a také snížením konkurenceschopnosti vůči obchodním řetězcům.

### Vývoj mezd v ČR:

Vývoj mezd v ČR ovlivňuje na straně jedné mzdové náklady pro podnikatelské subjekty a straně druhé kupní sílu obyvatelstva.

Minimální mzda již od roku 2007 zůstává na stejné úrovni 8.000,- Kč a také pro rok 2012 se nic nemění.

Průměrná hrubá mzda v ČR v roce 2011 byla 24 319,- Kč a od roku 2001 kdy průměrná hrubá mzda byla 14 378,- Kč, tak vzrostla téměř o 10 000 Kč. V roce 2012 se předpokládá nárůst průměrné hrubé mzdy o 3% viz tabulka 5.3. Růst inflace se předpokládá o 3,2%. Pro společnost Granum, s.r.o. tento vývoj neznámá hrozbu, protože by neměla klesnout reálná kupní síla zákazníků.

---

<sup>1</sup> Predikce

Tabulka 5.3. Vývoj průměrných hrubých mezd v ČR:

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>
Průměrná hrubá mzda	20 957,- Kč	22 592,- Kč	23 344,- Kč	23 797,- Kč	24 319,- Kč	25 137,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2012, 2012.

### Vývoj cen energií

Pro společnost Granum, s.r.o. je z hlediska nákladů vývoj cen energií velmi důležitou položkou. Nejvíce společnost ovlivňuje vývoj cen nafty a vývoj cen dodavatelského tepla. Vzhledem k povaze výrobků, které společnost Granum vyrábí, kdy jsou vstupy (zrniny) do výroby nakupovány okolo 10,- až 15,- Kč za kilogram jsou náklady na dovoz podstatnou částí ceny. Stejně to platí i prodeje konečných výrobků, kdy je oblast konkurenceschopnosti společnosti Granum omezena na vzdálenost, do které se dovoz výrobků vyplatí s ohledem na zisk. Cena nafty za posledních deset let vzrostla téměř o 15 Kč na litr, v roce 2003 stál litr motorové nafty průměrně 21,- Kč a v roce 2012 stojí litr motorové nafty 36,78,- Kč. To znamená růst ceny o 70%. Cena nafty se odvíjí od ceny ropy, od politické situace v zemích těžících ropu, od kurzu Kč/USD a také od výše DPH a výše spotřební daně. Budoucí výhled na vývoj cen nafty, je nejistý, avšak podle slov ministra dopravy Pavla Dobeše by ve chvíli, kdy by cena nafty dosáhla hladiny 40,- Kč za litr, bude nutné otevřít na úrovni vlády debatu, jakým způsobem lze danou problematiku řešit (Vývoj cen benzínu, nafty, aktuální cena, podrobný graf, 2012) .

Vývoj v cenách nafty znamená pro společnost Granum, s.r.o. hrozbu, která vyvolává růst cen vstupů potřebných k výrobě a také se promítne do růstu cen konečných výrobků.

Další významným faktorem z řad energií je růst ceny dodavatelského tepla. V pracovních dílnách v Hrabyni je teplo dodáváno z tepláren. Cena tepla představuje jednu z nejvyšších částek, která se pravidelně ročně odvede a teplárnu nelze na rozdíl od obchodníků s elektřinou nebo plynem změnit. Odběratel je tedy závislý na cenové nabídce teplárenské společnosti v místě odběru.

V roce 2012 vzrostly ceny tepla průměrně o 6 – 9%. V Ostravě činil nárůst 7%. Tento nárůst byl zapříčiněn změnou sazby DPH z 10 na 14%, dále narostly ceny paliva plynu, uhlí,

<sup>1</sup> Predikce

biomasy i topných olejů a dalších nákladů potřebných při výrobě tepla. A v neposlední řadě hrají roli v růstu cen tepla investice tepláren do modernizace a ekologizace zdrojů zejména v souvislosti s přípravou na plnění přísnějších emisních limitů. V současné době průměrně stojí 560 Kč/GJ (Ceny tepla 2012: průměrně zaplatíme 560 Kč/GJ, 2012).

V dalších letech se očekává další nárůst cen za dodavatelské teplo, především z důvodu plánovaného zavedení uhlíkové daně od roku 2014, nejisté situace ohledně emisních povolenek či z důvodu dalšího růstu sazeb DPH.

Tento vývoj růstu cen energií spojený s omezením příspěvku na úhradu provozních nákladů chráněných pracovních míst znamená pro společnost Granum, s.r.o. významný nárůst nákladů a hrozbu.

### **Trendy v ceně pšenice**

Pro společnost Granum je nejsledovanější zemědělskou komoditou pšenice a to i přesto, že společnost Granum pro výrobu svých výrobků používá různé druhy obilovin nebo zrnin. Tyto komodity ovšem nejsou běžně pěstovanými českými zemědělci a proto má společnost Granum již dlouholeté vztahy s vybranými zemědělci, kteří tyto určité požadované obiloviny a zrniny používané do krmných směsí pro hlodavce i exotické ptactvo, vypěstují na objednávku společnosti. Ovšem zemědělci si vždy účtují cenu pšenice, ať vypěstují jakoukoliv objednanou obilovinu či zrninu. Pšenice proto, že pěstování pšenice je výnosově stabilní s možností exportu a nabídky do intervenčního nákupu (Kůst, 2012).

Tabulka 5.4. Vývoj ceny pšenice v ČR:

Rok	2009	2010	2011	2012 <sup>1</sup>
Cena pšenice	3 073 Kč/t	2 675 Kč/t	4 050 Kč/t	5 200 Kč/t

Zdroj: Vlastní zpracování (Kůst, 2012 a Mlynáři zdraží mouku až o pětinu, pšenici raději vyvážejí. Pečivo bude stát víc, 2012).

V roce 2009 byla cena krmné pšenice okolo 3 073 Kč/t v roce 2010 došlo k poklesu ceny na 2 675 Kč/t a poté po lobby zemědělců v EU a následných opatřeních došlo v roce 2011 k nárůstu ceny a pšenice se na počátku roku 2012 obchodovala okolo 4 500 Kč/t. Trend ceny pšenice je vzhledem k velkému objemu vývozu pšenice z ČR do ostatních států EU stále

<sup>1</sup> Predikce

rostoucí. V současné době vzhledem k předpokládané nižší sklizni oproti loňskému roku, kvůli letošním silným mrazům, ale především kvůli nedostatku potravinářské pšenice na českém trhu cena pšenice postoupně roste a v současné době se pohybuje okolo 5 200 Kč/t, viz tabulka 5.4. což je o 1 000 Kč víc než stále tuna obilí loni v září (ČTK, Mlynáři zdraží mouku až o pětinu, pšenici raději vyvázejí. Pečivo bude stát víc, 2012).

Vzhledem k tomu, že pšenice je pro společnost Granum, s.r.o. strategickou komoditou, od které se odvíjejí ceny všech zemědělských vstupů do výroby, znamená současný trend růstu ceny pšenice pro společnost hrozbu.

### **5.1.3 Sociokulturní faktory**

Sociokulturní faktory jsou dány vývojem dané země, její kultury a zvyků a mění se většinou v dlouhém období. Je nepravděpodobné, aby sociokulturní faktory vyvíjeli nepředvídatelným způsobem. Vzhledem k výrobkům, které společnost vyrábí, určeným pro koncové uživatele vytváří vývoj těchto faktorů pro společnost Granum příležitosti. Dále budou analyzovány sociokulturní faktory, které ovlivňují společnost Granum, s.r.o.

#### **Demografický vývoj populace ČR**

Demografický vývoj populace v ČR je pro společnost důležitým faktorem, protože konečnými zákazníky společnosti Granum jsou především rodiny s malými dětmi a lidé důchodového věku.

K 31. prosinci 2011 bylo v ČR celkem 10 504 203 obyvatel z toho 2,3 milionů starobních důchodců. To znamená, že téměř každý čtvrtý občan ČR je starobní důchodce. V roce 2011 se počet důchodců zvýšil o 55 tisíc.

Počty narozených dětí klesají již 3 roky za sebou od roku 2008, kdy vrcholila vlna zvýšené porodnosti. V roce 2011 se narodilo 108,7 tisíc dětí, což je o 8,5 tisíc méně než v roce předchozím. Pokles narozených dětí v roce 2011 byl výrazně nižší než za předchozí dva roky dohromady.

Trend stárnutí populace se projevuje již několik let. Podle posledních odhadů, pokud by se do přírůstku obyvatelstva ČR nepromítla migrace cizinců počet obyvatel ČR, pak by na konci tohoto století mohl klesnout až pod hranici 6 milionů. Na vině úroveň plodnosti pod hranicí prosté reprodukce a růst počtu zemřelých (Pohyb obyvatelstva – 1. až 4. čtvrtletí 2011, 2012).

Pro společnost Granum, která jako nejvýraznější skupiny svých koncových zákazníků vnímá právě seniory a rodiny s dětmi znamená tento demografický vývoj v ČR příležitost. Rostoucí počet seniorů je dle vývoje příležitost dlouhodobá a také dorůstání silných ročníků dětí narozených před rokem 2008 do věku, kdy se již budou moci postarat o domácí zvíře je příležitostí.

### **Přístup k trávení volného času**

Jak vyplynulo z průzkumu agentury Centrum výzkumu veřejného mínění (CVVM) označilo 41% dotázaných jako nejčastější způsob trávení volného času sledování televize. Průzkum současně ukázal, že 31% obyvatel ve svém volnu pravidelně sportuje a stejně tak 31% obyvatel pravidelně čte, 26% tráví většinu svého volna s přáteli, 24% s rodinou a 17% jich denně chodí na procházky. Výzkum také ukázal, že trávení volného času sledováním televize si drží první místo neotřesitelně již několik let. Naopak nastává boom v trávení volného času u počítače, kdy toto jako svou volnou časovou aktivitu provozuje 14% obyvatel oproti 6% z roku 2004 (Vavroň, 2010).

S tím také souvisí prudký vzestup nákupu počítačů, které dnes vlastní 60% domácností v ČR. K internetu je připojeno již více než 56% českých domácností, což je třikrát více než v roce 2005. Současně z výzkumu společnosti S&T CZ vyplývá, že až 50 % spotřebitelů si utváří nákupní rozhodnutí na základě informací získaných z internetu. Většina současných spotřebitelů se stala zákazníky digitálního věku. Dříve než přistoupí k samotnému nákupu, seznamují se na internetu s recenzemi a zkušenostmi ostatních uživatelů, zadávají zboží do srovnávačů cen (Mana, Skarlandtová, 2011).

Výzkumy volného času ukazují, že stále největší počet obyvatel tráví svůj čas pasivně. Tato skutečnost je pro společnost Granum, s.r.o. příležitostí, protože vlastnit jako domácí zvíře papouška nebo malého hlodavce je časově i fyzicky méně náročné, než vlastnit psa nebo kočku. Proto senioři, kteří již nejsou příliš aktivní, jsou nejvýznamnější skupinou zákazníků společnosti Granum, s.r.o. Hrozbou pro společnost Granum, s.r.o. je druhá nejoblíbenější aktivita obyvatel a to trávení času aktivně-sportem. Pokud obyvatelé tráví při sportu většinu času mimo domov, není pro ně atraktivní pořídit si domácí zvíře, které vyžaduje čas a péči. Trend růst připojení k internetu v České republice a zájem zákazníků o informace online znamená pro společnost Granum příležitost v rozšíření svých aktivit v prodeji po internetu.

## **Práce těžce tělesně postižených**

V České republice je téměř milion osob se zdravotním postižením a jen malá část těchto lidí má práci. Přístup zaměstnavatelů k zaměstnávání OZP je poměrně komplikovaný, protože pokud se má podnik chovat efektivně a být konkurenceschopný, musí minimalizovat své náklady. Ale zaměstnávání OZP vyžaduje individuální přístup a ten je vždy vícenákladem, narušením standardních pravidel a zpravidla spojen s nepravidelnými a neočekávanými problémy. Pohled zaměstnavatelů na zaměstnávání lidí s handicapem se poslední dobou z části mění, protože zaměstnávání OZP v podniku je etické a sociálně zodpovědné. Stále více podniků, často i velkých a známých firem se o tuto možnost zajímá, zpravidla ve spojitosti s budováním image společensky odpovědná firma (CSR), které zvyšuje jejich prestiž, hodnotu značky a tedy i konkurenceschopnost (Rychtář, Diverzita pro OZP, 2010).

V roce 2007 byl založen Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP) jako reakce na těžkou situaci osob s handicapem při vstupu na trh práce. V České republice každoročně marně hledá práci několik tisíc zdravotně postižených osob, mnoho zaměstnavatelů má finanční problémy s přizpůsobením pracovního místa pro zdravotně postiženého zaměstnance, mnoho společností, které se zabývají zaměstnáváním zdravotně postižených osob, nemá dostatek finančních zdrojů na dovybavení svých pracovišť (Kohoutová, 2007). Tento problém se týká také společnosti Granum, s.r.o. Také proto tento fond zřídil projekt ochranné známky Práce postižených. Tento projekt vytváří systém, podmínky a možnosti pro označování služeb a výrobků, které zdravotně postižené osoby skutečně a prokazatelně vyrobily. Ochranná značka Práce postižených je projekt s působností v celé České republice, který je jediným v zemích EU. Cílem projektu je ukázat kvalitní práci zdravotně postižených spoluobčanů a usnadnit jim uplatnění na trhu práce. Marketingovou podporou zaměstnavatelů osob se zdravotním postižením pomáhá vytvářet a udržovat vhodná pracovní místa. Navíc dává spotřebitelům jistotu, že výrobky označené touto ochrannou známkou skutečně vyrobili, kompletovali nebo balili handicapovaní občané. Tato pomoc je důležitá, protože dát postiženým lidem práci jim vrací sebeúctu, možnost plnohodnotné realizace a ekonomické nezávislosti, umožní-li zákazníci postiženým lidem pracovat, pomohou jim několikrát více, než jedním malým darem. Tato ochranná značka byla zařazena mezi 19 ochranných známek v programu Česká kvalita, podporovaného vládou ČR (Práce postižených, 2012).

Tato osvěta je příležitostí pro společnost Granum, s.r.o. Společnost Granum, s.r.o. má jako své poslání zaměstnávání postižených a stále se snaží, i za cenu vysokých nákladů, přizpůsobovat co největší část své výroby tak, aby ji mohli vykonávat těžce tělesně postižení. Získáním ochranné známky Práce postižených by byly podpořeny marketingové aktivity společnosti. A také by dala spotřebitelům jistotu kvalitního výrobku, který opravdu vyrobili postižení. Aby sociální firma získala licenci k užívání známky, musí splňovat přísná pravidla kvality a konkurenceschopnosti, dodržovat legislativu a řídit se pravidly sociálního podnikání. Všechna tato kritéria společnost Granum, s.r.o. splňuje a proto přísné a pravidelné kontroly jsou pro ni příležitostí, jak o tom přesvědčit zákazníky.

## **5.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory byly teoreticky popsány, již v druhé kapitole bakalářské práce. Od těchto faktorů je vzhledem k povaze cíle abstrahováno.

## **5.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil je analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví a schopnosti daného podniku v tomto odvětví obstát.

### **5.2.1 Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně nízká. Trh s krmivem a chovatelskými potřebami pro drobná zvířata je již nasycen. Hlavní příčinou není velké množství výrobních podniků, nýbrž konkurence ze strany obchodních společností, dovážející výrobky ze zahraničí. Přítomnost této konkurence také snižuje zisk v odvětví a činí ho tak méně přitažlivým. Tyto společnosti, dovážející především z Německa (např. Vitakraft) a Polska (např. Vitapol). Výrobky těchto značek jsou již zavedené značky, které mohou zákazníci nakoupit nejen ve specializovaných obchodech, ale také v téměř jakémkoliv supermarketu. To vytváří bariéru ve vstupu na trh ve formě diferenciací produktu.

Zavedené zahraniční značky, ale také české podniky s tradicí mají již své místo na trhu a v jejich výrobě se uplatňují úspory z rozsahu, nový účastník trhu by musel vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby, což by ještě zvýšilo kapitálovou náročnost tohoto vstupu.

Další významnou bariérou ve vstupu do tohoto odvětví je poměrně velká kapitálová náročnost. Vysoké investice jsou nutné do pořízení skladovacích prostor, které musí splňovat hygienické podmínky nutné k udržení kvality obilovin a zrnin a dále do pořízení míchacích

strojů a výrobních linek. Všechny tato aktiva jsou také bariérou na výstupu z odvětví, protože prodej či ukončení nájmu skladovacích prostor, je dlouhodobá záležitost a případné fixní náklady mohou nabíhat dlouho po ukončení výroby. Také prodej míchacích strojů či výrobních linek, může být poměrně komplikovaný, protože využití těchto strojů je poměrně jednostranné.

Všechny výše popsané vstupní a výstupní bariéry a poměrně nízká ziskovost v odvětví jsou důvodem, proč zájemců o vstup do tohoto odvětví je málo. A hrozba potenciálních konkurentů je nízká.

### **5.2.2 Konkurenti v odvětví**

Konkurentů v odvětví výroby krmiv a chovatelských potřeb je mnoho. Každý s konkurentů má jako své strategické výrobky jiné druhy krmiva a také se velmi liší v doplňkovém portfoliu výrobků. Také je mezi konkurenty rozdíl v tom, do jaké míry jde o společnost výrobní a do jaké míry o společnost obchodní. Vzhledem k tomu, že základní krmivo pro zvířata (kromě pamlsků) má povahu téměř komodity řídí se koneční zákazníci především cenou a snadnou dostupností. Výjimku tvoří významní chovatelé či vystavovatelé těchto drobných domácích zvířat, kteří vyhledávají kvalitní superprémiové krmiva, za které jsou ochotni zaplatit až několika násobně větší ceny, než u běžných krmiv. Ovšem tato superprémiová krmiva nejsou běžně dostupná ani ve specializovaných obchodech, natož v supermarketech.

Odvětví s krmivy a chovatelskými potřebami obecně je ve svém životním cyklu ve fázi dospělosti a je vysoce koncentrováno. Navíc je velmi ovlivňováno zahraniční konkurencí. Situace na trhu je stabilní a nedochází téměř k žádným tlakům či cenovým konkurencím. To je dáno také nízkou ziskovostí tohoto odvětví, kdy další snížení cen v odvětví není dlouhodobě udržitelné pro žádného účastníka.

Významné konkurenční společnosti v ČR vyrábějící krmiva a chovatelské potřeby jsou:

- DARWIN´S PET, s.r.o.
- AVICENTRA s.r.o.
- ANIMA CZ, s.r.o.
- Farmářské služby s.r.o
- Agrochovex, s.r.o
- Krmiva Hulín



- Sehnoutek a synové v.o.s.

Společnost Granum, s.r.o. má své sídlo i výrobní kapacity umístěny v Opavě a v Hrabyni, v Moravskoslezském kraji. Ale protože má distribuční sklad v Praze a hlavní strategický zákazník je velkosklad v Písku, má působnost po celé republice a její největší konkurenti se nacházejí v různých krajích ČR.

Společnost Granum, s.r.o. vnímá jako své největší konkurenty tyto společnosti:

- DARWIN´S PET, s.r.o.
- AVICENTRA s.r.o.
- ANIMA CZ, s.r.o.

## **DARWIN´S PET, s.r.o.**

Společnost Darwin´s pet, s.r.o. byla založena v roce 1996 v Náchodě v Královéhradeckém kraji jako společnost s ručením omezeným, tehdy ještě pod názvem TERRAY. Společnost se zpočátku zabývala velkoobchodní činností se zaměřením na krmiva a chovatelské potřeby. Nejprve v rámci přilehlého regionu. V roce 1999 rozšířila působnost celé území České republiky. Zlom nastal v roce 2002, kdy společnost začala vyrábět kompletní řadu krmiv pro drobné savce a exotické ptactvo. Aby společnost zvýšila svou konkurenceschopnost, investovala do nové technologie nákupem extruzní linky. Tato technologie umožňuje vyrábět nejen extrudy různého obsahu, tvaru, velikosti a barev, sloužící jako nosiče vitamínů, minerálů, ale také kompletní krmiva. Při extruzi dochází působením vysoké teploty, tlaku a mechanické energie ke zvýšení dostupnosti nutričně významných látek. Zvyšuje se tak využitelnost krmiva a snižuje krmná dávka. V roce 2006 se společnost přestěhovala do nových prostor v Dobrušce, kde zmodernizovala extruzní linku a zakoupila také novou balicí linku. V tomtéž roce také společnost uvádí na trh produktovou řadu pro akvarijní a jezerní ryby.

### **Portfolio výrobků společnosti:**

- standardní řada krmiv pro exotické ptactvo
- prémiová řada krmiv pro exotické ptactvo
- standardní řada krmiv pro hlodavce

- prémiová řada pro hlodavce
- doplňkové krmné směsi z bylin pro hlodavce
- krmiva pro akvarijní ryby
- krmiva pro jezírkové ryby
- krmiva pro plazy
- pochoutkové tyčinky pro exotické ptactvo a hlodavce
- pamlsky pro hlodavce

### **Marketingová propagace společnosti:**

Společnost Darwin's pet v rámci své propagace spolupracuje se ZOO Dvůr Králové, kde je sponzorem Darwinova koutku, který slouží především dětem. V rámci další spolupráce, dodává společnost do ZOO Dvůr Králové krmivo pro jezírkové ryby a byla vybrána, aby pro ZOO vyráběla krmivo pro nosorožce a lidoopy. Dále společnost Darwin sponzoruje Záchranou stanici Jaro v Jaroměři, zaměřenou na ochranu přírody v Královéhradeckém kraji. Pravidelně a dlouhodobě také sponzoruje Klub chovatelů morčat a jiného drobného zvířectva, kdy mimo jiné dodává odměny, na výstavy těchto zvířat, pro oceněná zvířátka ve formě krmiva. Kdy chovatelé mají možnost vyzkoušet kvalitu krmiv Darwin's drama.

Společnost Darwin's pet také pravidelně vystavuje na nejvýznamnější výstavě krmiva a chovatelských potřeb pro domácí zvířata Interzoo v Norimberku (Internetové stránky společnosti Darwin's pet).

### **Hospodaření společnosti:**

K hodnocení, jak společnost Darwin's pet hospodařila, budou použity pouze údaje za účetní období, která následovala až po celosvětové krizi. Vzhledem k tomu, že údaje za roky 2010 a 2011 nejsou k dispozici, budou hodnoceny údaje z let 2008 a 2009.

Základní kapitál společnosti je ve výši 500 000,- Kč. V obou hodnocených obdobích dosáhla společnost zisk. V roce dosáhla zisku 348 000,- Kč a v roce 2009 dosáhla zisku 3 092 000,- Kč. Tento nárůst zisku byl pravděpodobně způsoben růstem tržeb, v roce 2008 činily tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb 32 494 000,- Kč a v roce 2009 činily tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb 37 052 000,- Kč. Mzdové náklady se měla společnost v roce 2008 4 136 000,- Kč a v roce 2009 pak 4 869 000,- Kč. V roce 2008 měla společnost aktiva ve výši 22 486 000,- Kč a v roce 2009 ve výši 22 996 000,- Kč. Vlastní kapitál byl

v roce 2008 – 3 292 000,- Kč a v roce 2009 610 000,- Kč, tento nárůst byl způsoben snížením neuhrazené ztráty z minulých let. Cizí zdroje byly v roce 2008 25 693 000,- Kč a v roce 2009 22 295 000,- Kč, kdy podstatnou část těchto zdrojů tvoří dlouhodobé bankovní úvěry, v roce 2008 v částce 22 453 000,- Kč a v roce 2009 v částce 19 539 000,- Kč (Obchodní rejstřík online).

## **Avicentra, s.r.o**

Společnosti AVICENTRA je rodinná firma založená v roce 1996 ve Stopěšíně v kraji Vysočina. V roce 2001 se transformovala z původně fyzické osoby na společnost s ručením omezeným. Ve stejném roce společnost zahájila výrobu krmiv pro exotické ptactvo a hlodavce pod stejnojmennou značkou AVICENTRA. V současné době má společnost 3 samostatné provozy. V Načeratcích u Znojma skladuje většinu surovin ve skladech s kapacitou cca 5000 tun pro výrobu. Ve Stropěšíně v okrese Třebíč je sídlo společnosti s kompletní výrobou, vybavenou 3 automatickými balicími linkami, mísicí linkou a skladem finálních výrobků. Poslední provoz je v Modřicích u Brna, který společnost získala zakoupením firmy Cop Cor, s.r.o. s obchodní značkou Sonnenland. Tímto krokem společnost výrazně rozšířila sortiment. Především o ručně vyráběné tyčinky pro exotické ptactvo a hlodavce a kukuřičnou podestýlku pro širokou skupinu zvířat (Internetové stránky společnosti Avicentra).

### **Portfolio výrobků společnosti:**

- standardní řada krmiv pro exotické ptactvo
- prémiová řada krmiv pro exotické ptactvo
- deluxe řada krmiv pro exotické ptactvo
- standardní řada krmiv pro hlodavce
- prémiová řada krmiv pro hlodavce
- deluxe řada krmiv pro hlodavce
- základní krmné směsi pro holuby
- speciální krmné směsi pro holuby
- pochoutkové tyčinky pro exotické ptactvo a hlodavce
- vitamínové perličky pro exotické ptactvo
- písky a grity

- dřevěná a kukuřičná podestýlka

### **Hospodaření společnosti:**

Poslední dostupné údaje o hospodaření společnosti jsou z roku 2007, tedy z doby před celosvětovou hospodářskou krizí a jejich hodnocení není relevantní.

### **Anima CZ, s.r.o.**

ANIMA CZ byla založena v roce 1996 v Hobšovicích ve Středočeském kraji. Od svého počátku se specializuje na výrobu zrninových krmných směsí pro exotické ptactvo, drobné hlodavce, holuby a divoké ptactvo.

### **Portfolio výrobků společnosti:**

- standardní krmné směsi pro exotické ptactvo
- prémiové krmné směsi pro exotické ptactvo
- speciální krmné směsi pro exotické ptactvo
- standardní krmné směsi pro hlodavce
- prémiové krmné směsi pro hlodavce
- speciální krmné směsi pro hlodavce
- standardní krmné směsi pro holuby
- speciální krmné směsi pro holuby
- vaječné míchanice pro odchov vylíhlých mláďat
- čisté zrniny
- doplňkové krmné směsi pro koně
- písky a grity

### **Marketingová propagace společnosti:**

Společnost Anima CZ se aktivně angažuje v programech na záchranu ohrožených ptačích druhů. V současnosti společnost spolupracuje při vyvěšování umělých hnízdních dutin na ostrově Sumba, kde bylo vykáčeno více než 94 % původního pralesa, nebo na financování chodu farmy na záchranu vyhynutí ohrožených ptačích druhů Anak burung tropikana na

ostrově Bali v Indonésii. Část výtěžku z prodeje výrobků Anima CZ je používána na tyto záchranné programy a výrobky Anima CZ jsou označeny piktogramem, který toto oznamuje.

Společnost Anima CZ je významným českým chovatelem vzácných papoušků. Kromě jiného se společnosti podařil první umělý odchov na světě aru horských a mnoho dalších českých prvoodchovů. Krmné směsi společnosti jsou testovány na vlastních chovech (Internetové stránky společnosti Anima CZ).

### **Hospodaření společnosti:**

Poslední dostupné údaje o hospodaření společnosti jsou z roku 2004, tedy z doby před celosvětovou hospodářskou krizí a jejich hodnocení není relevantní.

### **Srovnání portfolia výrobků společnosti Granum, s.r.o. s konkurencí**

Z výše uvedeného vyplývá, že všechny společnosti vyrábějí standardní a prémiové řady pro exotické ptactvo i hlodavce. Společnost Avicentra vyrábí navíc řadu deluxe, která je podle výrobce obohacena o extrudované krmivo a vitamínové perly. Ostatní společnosti tyto přísady míchají do prémiových řad. Společnost Anima CZ vyrábí navíc speciální směsi, u kterých neuvádí jaký je rozdíl oproti prémiové řadě.

Všechny společnosti vyrábějí krmné směsi pro exotické ptactvo a hlodavce, společnost Darwin's vyrábí jako další krmiva pro akvarijní a jezerní ryby a krmné směsi pro plazy. Společnosti Avicentra a Anima CZ vyrábí standardní a speciální krmné směsi pro holuby. Společnost Anima CZ navíc vyrábí doplňkové krmiva pro koně a vaječné míchanice pro odchov vylíhlých mláďat.

Všechny společnosti kromě společnosti Anima CZ vyrábí pochoutkové tyčinky pro exotické ptactvo a hlodavce. Z tohoto je patrné, že společnost Anima CZ nevlastní linku k lepení tyčinek. Společnost Granum, s.r.o. navíc vyrábí pochoutkové trubičky pro hlodavce, kdy hlodavci tyto trubičky mohou použít zároveň jako domeček, tento výrobek byl velkým hitem na poslední výstavě Inetrzoo v Norimberku. Společnost Granum jeho výrobu této trubičky napodobila a ta má velký úspěch i u českých zákazníků.

Společnosti Granum a Darwin's pet mají vlastní řadu pamlsků pro hlodavce

Společnosti Granum a Avicentra vyrábí vitamínové perličky pro exotické ptactvo, společnost Granum tyto perličky vyrábí i pro hlodavce a navíc vyrábí i vápenné perličky.

Všechny společnosti kromě Darwin's pet vyrábí písky a grity.

Společnosti Granum a Avicentra vyrábí podestýlky.

Jen společnost Granum, s.r.o. vyrábí papírové krabičky na přenos malých zvířat.

Z porovnání portfolií výrobků všech společností je patrné, že společnost Granum, s.r.o. vyrábí výrobky jen pro exotické ptactvo a hlodavce, ale portfolio výrobků pro tyto druhy má společnost nejkomplexnější ze všech konkurenčních společností a nadále ho rozšiřuje na základě nejnovějších trendů. Novinky na trhu jsou proto pro společnost Granum, s.r.o. příležitostí.

Ohrožení pro společnost Granum, s.r.o. znamená poměrně úzké zaměření společnosti Anima CZ na velké papoušky, protože právě krmné směsi pro velké papoušky jsou jedním z nejprodávanějších výrobků Granum.

Velkou hrozbou pro společnost Granum, s.r.o. představují společnosti Darwin's pet a Avicentra, obě společnosti zahájily výrobu krmiv o téměř deset let později než společnost Granum, s.r.o. a portfolio jejich výrobků není tak široké jako portfolio společnosti Granum, ale obě tyto společnosti rychle rozšiřují své sortimenty a obě společnosti mají jako svůj cíl nabízet co nejširší sortiment kvalitních krmiv a chovatelských potřeb pro drobná zvířata. Navíc všechny společnosti své produkty prezentují na svých internetových stránkách. Internetové stránky společností Darwin's pet a Avicentra nabízejí mnohem lepší orientaci ve svých produktech pro zákazníky, společnost Granum, s.r.o. na stránkách nabízí jen svůj katalog ve formátu PDF.

Tabulka 5.5. Srovnání hospodaření společností Granum, s.r.o. a Darwin, s.r.o. za rok 2008 a 2009 (v celých tisících Kč)

Společnost/ rok	Celkový kapitál (pasiva)	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Cizí zdroje/ celkový kapitál	Výkony	Mzdové náklady
Granum, s.r.o./ 2008	22 733	9 880	3 684	0,162	10 283	9 086
Granum, s.r.o./ 2009	12 648	9 671	2 977	0,235	8 852	8 190
Darwin's pet, s.r.o./ 2008	22 486	-3 292	25 693	1,14	33 886	4 136
Darwin's pet, s.r.o./ 2009	22 996	610	22 295	0,969	37 529	4 869

Zdroj: Vlastní zpracování dle Granum, s.r.o. a Obchodního rejstříku

Z tabulky 5.5. vyplývá, že společnost Darwin's pet, s.r.o. měla v roce 2009 téměř dvakrát více celkového kapitálu než společnost Granum, s.r.o. Ovšem zadluženost celkového kapitálu společnosti Darwin's pet, s.r.o. byla v roce 2008 více než 100% v roce 2009 klesla na 96%. Zadluženost společnosti Granum, s.r.o. byla v roce 2008 16% a v roce 2009 23%. Poměr, v němž by majetek podniku měl být financován vlastním kapitálem a cizími zdroji je jedním ze základních problémů finančního řízení. Podniky s předpokládaným vyšším a udržitelným růstem tržeb a zisku si mohou dovolit využívat ve větším rozsahu cizí kapitál, protože u nich rentabilita celkového vloženého kapitálu je zřejmě vyšší než úroková sazba. Tento předpoklad je patrný i u společnosti Darwin's pet, s.r.o. U této společnosti je patrný nárůst tržeb za vlastní výrobky z 33 886 000,- Kč v roce 2008 o téměř 4 miliony korun na 37 529 000,- Kč a také pokles zadluženosti. Naopak podniky, u nichž se projevuje stagnace, či pokles tržeb a zisku by neměly zvyšovat své zadlužení. Protože tím vytvářejí vyšší požadavky na stále platby ve formě úroků. U společnosti Granum, s.r.o. je patrný pokles výkonů vlastní výroby z 10 283 000,- Kč v roce 2008 na 8 852 000,- Kč v roce 2009. Z tabulky je také

patrné, že společnost Granum, s.r.o. má při asi třetinovém výkonu vlastní výroby až dvakrát větší mzdové náklady než společnost Darwin's pet, s.r.o. Velikost mzdových nákladů u společnosti Granum, s.r.o. je dána tím, že společnost zaměstnává 50 zaměstnanců, z toho 31 tělesně postižených.

### 5.2.3 Hrozba substitučních výrobků

Pro trh krmiv a chovatelských potřeb pro drobná zvířata je hrozba substitutů minimální. Toto je dáno tím, že potravu ptactva a hlodavců tvoří téměř výhradně zrniny. Jako doplňkové krmivo je možné podávat některé druhy ovoce a zeleniny nebo vysušené pečivo. Jen na tomto krmivu by tato zvířata pravděpodobně přežila jen několik dní, poté by u nich došlo k životu ohrožujícím trávicím potížím.

Proto pro společnost Granum, s.r.o. nepředstavují substituty žádnou hrozbu.

### 5.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Společnost Granum, s.r.o. odebírá vstupy do své výroby od širokého spektra dodavatelů viz tabulka 5.6. z nejrůznějších odvětví.

Tabulka 5.6. Dodavatelé společnosti Granum, s.r.o.

<b>Dodavatel</b>	<b>Dodávané vstupy do výroby</b>
Univit, s.r.o.	Vitamíny do krmiv
Mlýn Herber, s.r.o.	Mouka do granulí
ORPA Papír a.s.	Dózy
Obalia, s.r.o.	Sáčky
Pavel Botur	Tyčky na pochoutkové tyčinky
Mondi Bags a.s.	Obaly na podestýlku Jonáš
Barrens Krhovit	Sušené ovoce a zelenina
Eko Vest	Podestýlka Jonáš
Zemědělci	Obiloviny a zrniny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Granum, s.r.o.

Mezi nejdůležitější faktory, které rozhodují o výběru dodavatele, patří kvalita poskytovaných vstupů, cena, dodací podmínky, postoj dodavatele k případným reklamacím a v neposlední řadě také osobní vystupování, či jeho spolehlivost. Společnost Granum, s.r.o. se



zabývá výrobou krmiv již od roku 1993 a za dobu svého působení již poznala a spolupracovala s celou řadou dodavatelů. Protože těží ze své zkušenosti, vybrala si ty dodavatele, se kterými je nejvíce spokojena. S většinou dodavatelů má společnost dlouhodobé vztahy, díky kterým má dobrou vyjednávací pozici ohledně množstevních slev, slev za vlastní dopravu či dodacích podmínek. U dodavatelů, u kterých je to výhodné má společnost podepsány dlouhodobé smlouvy, toto se ale netýká všech dodavatelů z řad zemědělců. Běžně dostupné obiloviny společnost nakupuje dle momentální situace na trhu, tam kde je to nejvýhodnější, většinou ale již od ověřených dodavatelů.

Smluvní síla dodavatelů nepředstavuje pro společnost Granum, s.r.o. hrozbu protože i přesto, že má s řadou dodavatelů podepsány dlouhodobé smlouvy, žádný z těchto dodavatelů není strategickým dodavatelem. Výpadek každého dodavatele je společnost schopna nahradit. Spíše naopak je řada dodavatelů závislých na společnosti Granum, s.r.o., ale je zřejmé, že společnost Granum může o cenách vyjednávat jen do té míry, kdy pro dodavatele bude výroba zisková.

### **5.2.5 Smluvní síla kupujících**

Společnost Granum, s.r.o. má v současné době asi 200 stálých odběratelů a několik desítek drobných odběratelů nakupujících nepravidelně. Společnost Granum, s.r.o. buduje se svými odběrateli vztahový prodej, protože výrobky společnosti jsou standardní a nediferencované a rozdíly mezi výrobky ostatních výrobců jsou minimální. Řada odběratelů se o nákupu rozhoduje především na základě minulých zkušeností s nákupem a na základě dobrých vztahů a vzájemných sympatií.

Společnost Granum, s.r.o. má několik klíčových zákazníků, jejichž ztráta by pro společnost mohla znamenat existenční potíže. Tito zákazníci jsou především obchodní společnosti s vlastními velkosklady:

- Tommi CZ, s.r.o (Písek)
- B.H.K.V., s.r.o. (Plzeň)
- Samohýl, a.s. (Blansko)
- Askino, s.r.o. (Svitavy)

Tito zákazníci by mohly pro společnost znamenat hrozbu ve smyslu, že by z pozice své síly mohly začít vyjednávat o cenách a snižovat tak zisk společnosti. Nicméně, právě pro to, že tyto společnosti odebírají velké objemy výrobků, jedná se o velké společnosti s více než 25 zaměstnanci. Nákupem výrobků od společnosti Granum, s.r.o. si plní své náhradní plnění a

navíc si budují image společensky odpovědné firmy, když mají velké portfolio výrobků vyrobených handicapovanými zaměstnanci. Tímto je jejich vyjednávací síla vůči společnosti Granum, s.r.o. neutralizována a nedochází k žádným tlakům z jejich strany.

## **6 Analýza vnitřních faktorů společnosti Granum, s.r.o.**

Analýza vnitřních faktorů podniku představuje vyhodnocení výchozí situace podniku, které umožní specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jejich vývoj do budoucna. Cílem této analýzy je identifikovat specifické přednosti podniku, jako zdroje konkurenční výhody a také to, co není jeho silnou stránkou.

### **6.1 Faktory technického rozvoje**

Cílem technického rozvoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka rychleji a lépe než konkurence. Technický rozvoj přispívá k vytváření konkurenční výhody podniku a k vytváření podmínek pro to, aby podnik mohl vyrábět výrobky, které pomalu zastarávají a které jsou jen těžce napodobitelné. Společnosti Granum, s.r.o. se faktory technického rozvoje týkají v těchto oblastech:

#### **Ruční výroba v Hrabyni**

Společnost Granum, s.r.o. vyrábí část svých výrobků ručně. Tuto ruční práci vykonávají těžce tělesně postižení pracovníci. Ruční výroba je více kvalitní než strojová, ale také více nákladná. V případě zavádění nového výrobku je potřeba provést inovaci s ohledem na fyzické možnosti postižených pracovníků. Na druhé straně je tato ruční výroba handicapovanými pracovníky těžce napodobitelná konkurenty a je pro zákazníka přidanou hodnotou výrobku, která zvyšuje konkurenceschopnost společnosti Granum, s.r.o. Tato kvalitní ruční výroba a snaha společnosti vyrábět nové výrobky tak, aby se na jejich výrobě mohly podílet těžce tělesně postižení je silnou stránkou společnosti.

#### **Vývoj krmiv**

Krmiva společnosti Granum, s.r.o. byla vyvíjena ve spolupráci s významným českým zoologem panem Kindlem. Jejich složení bylo testováno na chovech v chovatelských stanicích, kde pan Kindl působil. Primárně jsou krmiva složena dle přirozené stravy daného druhu zvířat ve volné přírodě. Ale různé poměry jednotlivých složek a také příchutě pamlsků byly vybírány podle chuti testovaných zvířat.

Před nedávnem ale pan Kindl odešel do důchodu a spolupráce s ním byla ukončena. V současné době je vývoj krmiv ve společnosti Granum, s.r.o. založen na zkušenostech zákazníků s výrobky konkurenčních krmiv. Tyto informace se k vedení společnosti dostávají

prostřednictvím zaměstnankyň vzorkové prodejny, které jsou v každodenním kontaktu s koncovými zákazníky. V této vzorkové prodejně, kde se také prodávají živá drobná zvířata, jsou nová složení krmiv testována.

Ukončení spolupráce se zoologem panem Kindlem a nenavázání spolupráce s jiným specialistou je slabá stránka společnosti Granum, s.r.o. Inovace ve složení krmiv, ve společnosti sice probíhá, ale společnost je až následovníkem konkurence a ztrácí výhodu uvedení novinky na trh a obtížněji získává zákazníky konkurence, kteří jsou již zvyklí kupovat daný výrobek od konkurence. Společnost by mohla navázat spolupráci s vystavovateli a chovateli hlodavců a exotického ptactva. Tito chovatelé nejlépe vědí, co jejich zvířatům chutná a byli by zdrojem nápadů pro nová složení. Také by ihned otestovali, jak nová směs zvířatům chutná. Společnost by se také mohla stát sponzorem výstav těchto drobných zvířat, které probíhají ve velkém počtu, jak přímo v Opavě, tak také v blízkém okolí. Tyto výstavy jsou velmi oblíbené také u laické veřejnosti, především u rodin s dětmi. Pokud by společnost například věnovala, jako sponzorské dary krmivo pro oceněné zdarma byla by to pro společnost reklama, která by nebyla příliš nákladná a mohla by nalákat koncové zákazníky do své vzorkové prodejny.

### **Inovace v portfoliu výrobků**

Při porovnání portfolií výrobků společnosti Granum, s.r.o. s portfolií konkurenčních výrobců vyplynulo, že společnost Granum, s.r.o. má nejkomplexnější řadu krmiv a chovatelských potřeb pro hlodavce a exotické ptactvo. Výrobky, které Granum vyrábí již řadu let, konkurenční výrobci postupně uvádějí na trh, jako své novinky.

Společnost Granum, s.r.o. čerpá inspiraci k novým výrobkům především na výstavách a veletrzích v zahraničí. Nejvýznamnější z těchto výstav v Evropě je výstava Interzoo v Norimberku, majitelé společnosti se této výstavy účastní pravidelně. V případě, že majitelé nějaká novinka zaujme, vymýšlí způsob, jak tento výrobek vyrábět, tak aby se na jeho výrobě mohli podílet těžce tělesně postižení. Poslední takto uvedenou novinkou společnosti Granum, s.r.o. je pochoutková trubička pro hlodavce. Kdy například křeček může v této trubičce ležet a okousávat ji zevnitř, nebo si ji kutálet a okousávat zvenčí. Společnost Granum, s.r.o. je zatím jediná, která tuto trubičku nabízí a její prodej je velmi úspěšný.

Společnost Granum, s.r.o. se snaží uvádět alespoň jeden nový výrobek za 6 měsíců a inovace v portfoliu výrobků je silnou stránkou společnosti.

## 6.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing znamená vedení podniku orientované na trh. Jde o to, vytvořit z čistě prodejní orientace orientaci založenou na jistém vztahu. Distribuční faktory jsou součástí marketingu, jde o způsoby, jakými je výrobek zákazníkovi nabídnout.

Společnost Granum, s.r.o. využívá těchto marketingových aktivit a distribučních kanálů:

### Akční leták

Pravidelně každý měsíc vydává společnost Granum, s.r.o. dva akční letáky, jeden pro svou maloobchodní vzorkovou prodejnu a jeden pro velkoobchod. V tomto letáku jsou nabízeny vybrané výrobky za akční ceny. Do tohoto letáku jsou vybírány především výrobky, jejichž prodej je potřeba podpořit, nebo novinky v sortimentu výrobků.

Akční leták pro velkoobchod je silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o. protože pravidelní zákazníci již na jeho vydání pravidelně čekají. Tento leták je tisknut v objemu až 200 kusů a je poskytován obchodním zástupců odběratelů, kteří jej dále propagují svým odběratelům. Prodej výrobků v tomto letáku inzerovaných vždy roste.

Akční leták pro vzorkovou prodejnu takový úspěch nemá, prodej výrobků v něm inzerovaných nijak neroste. Pravděpodobně je to dáno tím, že tento leták je pouze vylepen na vchodových dveřích prodejny a samostatné výrobky již nejsou označeny, že jsou v akci. Propagace tohoto akčního letáku je slabou stránkou společnosti Granum, s.r.o.

### Poskytované velkoobchodní slevy

Slevy pro velkoodběratele jsou poskytovány dvěma způsoby. Smluvně nebo na základě dohody.

Pro pravidelné velkoodběratelé, kteří mají ze společností Granum, s.r.o. dlouhodobé vztahy jsou slevy ukotveny v odběratelských smlouvách a jejich smluvní výše je poskytována při každém odběru zboží. Dalším odběratelům jsou poskytovány slevy dle aktuálního odběru. Slevy mohou být množstevní na základě odebraného množství, za platbu hotově, nebo za vlastní dopravu.

Tyto velkoobchodní slevy jsou silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o., protože vytvářejí se zákazníkům dobré vztahy a budují věrnost zákazníků.

## **Ambulantní prodej**

Tento prodej spočívá v tom, že řidiči rozvážející objednané zboží zákazníkům s sebou vozí zboží navíc, které potom na místě nabízejí zákazníkovi. Jedná se opět především o novinky a zboží, jehož prodej je potřeba podpořit.

Tento prodej je silnou stránkou společnosti, protože kromě toho, že podporuje prodej daných výrobků, vytváří osobní kontakt se zákazníkem. Úspěch toho osobního prodeje je především u malých specializovaných prodejen, kde je také možnost více apelovat na koncového zákazníka skutečnost, že výrobky Granum vyrábí těžce tělesně postižení.

## **Inzerce v odborných časopisech**

Společnost Granum, s.r.o. pravidelně inzeruje v odborných časopisech Svět zvířat a Planeta zvířat. Inzerce v odborných časopisech je silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o., protože informuje chovatele zvířat o výrobcích Granum a že tyto výrobky vyrábí těžce tělesně postižení a také aktivuje nové odběratele velkoskladu z řad specializovaných prodejen.

## **Účast na výstavách a veletrzích**

V minulosti společnost Granum, s.r.o. aktivně vystavovala na Mezinárodních veletrzích chovatelských potřeb v Brně a Praze. V současné době se společnost těchto výstav aktivně nezúčastňuje a spoléhá na své stálé odběratele.

Tato neúčast na veletrzích je slabou stránkou společnosti, protože účastníci těchto veletrhů jsou především majitelé specializovaných prodejen, kteří hledají nové dodavatele a také laická veřejnost a chovatelé drobných zvířat. Účastí na těchto veletrzích by společnost získala možnost propagovat své nové výrobky, získat nové zákazníky jak z řad velkoodběratelů tak koncových zákazníků a v neposlední řadě by informovala širokou veřejnost o tom, že výrobky Granum vyrábí těžce tělesně postižení.

## **Internetové stránky společnosti**

Na internetových stránkách společnosti se nachází informace o tom, že výrobky Granum vyrábí ručně těžce tělesně postižení. Dále zde společnost informuje, že je oprávněná poskytovat náhradní plnění, protože těžce tělesně postižení pracovníci tvoří více než 50% všech zaměstnanců společnosti. Ale informace o konkrétních výrobcích společnosti jsou pouze formou katalogu v podobě PDF. Internetové stránky jsou slabou stránkou společnosti

Granum, s.r.o. Společnost by měla své internetové stránky rozšířit tak, aby zákazníci mohli ve výrobcích listovat a nacházet je podle různých kritérií, například podle druhu zvířat, nebo podle druhu krmné směsi, nebo druhu pochoutky.

### **Distribuční kanály**

Společnost Granum, s.r.o. jako distribuční kanály využívá velkosklad, distribuční sklad a vzorkovou prodejnu Velkosklad zajišťuje distribuci výrobky dalším velkoskladům v České republice a specializovaným prodejnám. Distribuční sklad v Praze slouží k distribuci výrobků Granum po hlavním městě a středních Čechách. Vzorková prodejna je určena pro koncové zákazníky.

Distribuční kanály společnosti Granum, s.r.o. jsou slabou stránkou společnosti. Podstatná část prodeje společnosti Granum, s.r.o. je zaměřena na velkoobchodní partnery. Strategičtí odběratelé nakupují výrobky Granum v rámci svého náhradního plnění a dlouhodobé kvality výrobků a uvědomují si společenskou odpovědnost společnosti Granum, s.r.o. Avšak odběratelé z řad specializovaných prodejen nakupují jen s ohledem na cenu, nejsou dostatečně informováni o poslání společnosti Granum, s.r.o. a nemohou ho pak šířit svým koncovým zákazníkům. Také v maloobchodní prodejně společnost Granum, s.r.o. dostatečně neinformuje své zákazníky o tom, že její výrobky jsou vyráběny těžce tělesně postiženými a ztrácí tak svou konkurenční výhodu. Společnost by mohla umístit informace o svém poslání do výloh své prodejny nebo na stěny prodejny. Společnost by také mohla zaměstnat obchodního zástupce, který by nejen získával nové zákazníky z řad specializovaných prodejen, ale také neustále apeloval na stávající zákazníky, aby dále šířili poslání společnosti Granum. Tato marketingová propagace pomocí obchodního zástupce by umožnila lépe využít konkurenčních výhod společnosti.

## **6.3 Výrobní faktory a řízení výroby**

Při analýze výrobních faktorů a řízení výroby jde především o pohled na to, jak je celkový proces výroby přizpůsoben požadavkům zákazníků. Společnost Granum, s.r.o. analyzuje následující výrobní faktory a řízení výroby:

## **Využití výrobních kapacit**

Výrobní kapacity společnosti Granum, s.r.o. jsou dvoje. Jedná se o těžce zdravotně postižené pracovníky a automatické linky.

Přestože společnost Granum, s.r.o. vlastní balící automatickou linku, tato linka stojí převážně nevyužita. Je to z důvodu, aby balení krmiv mohli vykonávat těžce tělesně postižení pracovníci a jejich výrobní kapacita byla plně využita. Pracovních míst pro OZP je ve společnosti Granum, s.r.o. 15, ale společnost zaměstnává 30 OZP. Tento dvojnásobný poměr je dán častou nemocností těchto pracovníků, a protože je potřeba dodržovat stanovené množství vyrobených výrobků je nutné, aby všech 15 pozic bylo stále obsazeno. Pokud je práce schopných zaměstnanců více než 15, pracuje se na dvousměnný provoz, aby všichni OZP mohli pracovat. V případě velkých nárazových zakázek, které je nutné pokrýt do určitého termínu, pracovníci OZP pracují i o víkendech a státních svátcích. Tuto možnost však vítají.

Kromě automatické balící linky, společnost Granum, s.r.o. vlastní míchací a plnicí linku a granulovací a sušicí linku. Tyto linky pracují po pracovní dobu zaměstnanců a jejich kapacita je vzhledem k odbytu dostatečná. V případě velkých zakázek se spouští i balící linka a ostatní linky pracují dle možností zaměstnanců.

Využití výrobních kapacit je vzhledem k poslání společnosti Granum, s.r.o. její silnou stránkou, protože společnost se i přes zvýšené náklady snaží, aby práci měli těžce tělesně postižení místo strojů.

## **Flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníků**

Flexibilita výroby je silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o. společnost na požadavky zákazníků reaguje zcela pružně a okamžitě. Do automatických linek jsou zadávány zrniny takové, které jsou potřebné pro krmné směsi do dané zakázky a těžce tělesně postižení lepší pochoutkové tyčinky v jakémkoliv poměru druhů i příchutí dle objednávky zákazníka a počet balení výrobků do jednotlivých hmotností se přizpůsobuje objednavce zákazníků.

## **Umístění vnitropodnikových jednotek**

Společnost Granum, s.r.o. se skládá z 5 vnitropodnikových jednotek. Kanceláře majitelů společnosti a vzorková prodejna, velkosklad a výrobní hala s automatickými linkami se nacházejí v Opavě v okruhu asi jednoho kilometru. Ruční výroba těžce tělesně postižených



se nachází v Rehabilitačním ústavu v Hrabyni a distribuční sklad pro střední Čechy je umístěn v Praze. Slabou stránkou umístění vnitropodnikových jednotek je umístění ruční výroby v Hrabyni, protože je nutné nejdříve ve výrobní hale v Opavě namíchat potřebné složení směsi a poté tyto namíchané směsi převést do Hrabyně. Tyto směsi těžce OZP balí do jednotlivých velikostí balení nebo z nich vyrábí pochoutkové tyčinky nebo trubičky a konečné výrobky se vezou zpět do Opavy do velkoskladu nebo vzorkové prodejny.

Distribuční sklad v Praze je silnou stránkou společnosti, protože umožnil rozšíření působnosti společnosti, získat nové odběratele a zásobovat tuto oblast v potřebném množství a čase.

### **Kompetence majitelů**

Kompetence majitelů společnosti Granum, s.r.o. jsou rozděleny následovně. Pan ing. Hubálek je přímým nadřízeným zaměstnanců výrobní haly a všechny záležitosti ohledně této části výroby jsou v jeho kompetenci, dále se stará o veškeré mzdové záležitosti společnosti a obstarává obsah a tvorbu akčních letáků a katalogu výrobků společnosti. Pan ing. Klimeš je přímým nadřízeným zaměstnanců v Hrabyni, velkoskladu v Opavě a skladu v Praze, dále se stará o veškeré ekonomické a daňové záležitosti společnosti a zajišťuje nákup strategických vstupů do výroby.

Rozdělení kompetencí majitelů je silnou stránkou společnosti. Majitelé jsou v každodenním kontaktu s děním ve společnosti, tato organizační struktura je plochá a tak nemůže docházet k žádným komunikačním šumům a majitelé mohou řešit všechny případné problémy ihned operativně.

## **6.4 Faktory pracovních zdrojů**

Pracovní zdroje podniku se dělí na hmotné a lidské. Typicky hmotnými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. Při analýze lidských pracovních zdrojů podnik zjišťuje, jestli má správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Společnost Granum, s.r.o. vlastní následující pracovní zdroje, které budou analyzovány:

### **Počet zaměstnanců a náplň jejich práce**

V současné době společnost Granum, s.r.o. zaměstnává celkem 51 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 31 zaměstnanců OZP (25 III. stupně invalidity a 6 I. a II. stupně).

Zaměstnanci jsou na jednotlivých pozicích v následujících počtech:

- Jednatelé (majitelé) v počtu 2
- Zaměstnanci velkoskladu Opava v počtu 9 (1vedoucí velkoskladu, 1 asistentka vedoucího (OZP), 2 skladníci, 5 řidičů)
- Zaměstnanci maloobchodní vzorkové prodejny v počtu 5
- Zaměstnanci distribučního skladu Praha v počtu 4 (1 vedoucí, 1 skladník, 2 řidiči)
- Zaměstnanci ruční výroby v Hrabyni v počtu 30 (OZP)

V Hrabyni vykonávají těžce tělesně postižení pracovníci tři druhy práce. 2 místa jsou určena pro sekání kartonů a následné skládání papírových krabiček k přenosu malých zvířat, 7 míst je určených k balení krmných směsí do 0,5 kg a 1 kg balíčků a 6 míst je určených k lepení pochoutkových tyčinek a trubiček.

Zaměstnanci společnosti Granum, s.r.o. jsou silnou stránkou společnosti, všichni zaměstnanci mají ke svému výkonu práce potřebné vzdělání a také mají dlouholeté zkušenosti. Všichni zaměstnanci jsou u společnosti zaměstnaní již déle než 10 let, ve společnosti Granum, s.r.o. je téměř nulová fluktuace. Odchází jen zaměstnanci, kteří dosáhli důchodového věku. Ale počet zaměstnanců a následné mzdové náklady jsou slabou stránkou společnosti.

Tabulka 6.1. Počet zaměstnanců společnosti Granum, s.r.o.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců celkem/OZP	65/40	63/38	60/35	58/31	51/31

Zdroj: Vlastní zpracování dle Granum, s.r.o.

Z tabulky 6.1. je patrný trend poklesu počtu zaměstnaných OZP, tento pokles souvisí s celkovou ekonomickou situací společnosti Granum, s.r.o. Zaměstnanci OZP nejsou propouštěni, odcházejí jen ti zaměstnanci, kteří již dosáhli důchodového věku, nebo nejsou schopni dále svou práci vykonávat vzhledem ke svému zdravotnímu stavu. Tyto uvolněná místa již nejsou dále obsazována novými zaměstnanci.

### Počet a využití budov

Řízení, výroba a prodej společnosti Granum, s.r.o. probíhá celkem v 5 budovách:

- Budova s kanceláři majitelů a vzorkovou prodejnou
- Budova velkoskladu v Opavě
- Budova distribučního skladu v Praze
- Budova skladovací a výrobní haly v Opavě
- Pronajaté prostory pro ruční výrobu v Hrabyni

Všechny budovy jsou majetkem společnosti, kromě výrobních prostor v Hrabyni, tyto má společnost v dlouhodobém pronájmu od obce Hrabyně. Vzhledem k tomu, že budovy jsou v majetkem společnosti, není možné upravit rozmístění jednotek tak, aby se snížili náklady na dopravu výrobků do Hrabyně. Umístění ruční výroby v Hrabyni je také velkou výhodou pro těžce tělesně postižené pracovníky, protože nemusí za práci dojíždět.

Budovy jsou silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o. Protože všechny budovy jsou majetkem společnosti, nemusí za tyto budovy platit nájem a může s nimi nakládat dle svého uvážení.

### **Počet a využití dopravních prostředků**

Společnost Granum, s.r.o. vlastní celkem 9 nákladních automobilů v různých velikostech:

- Velký nákladní automobil s možností přepravy 18 europalet v počtu 1
- Střední nákladní automobil s možností přepravy 14 europalet v počtu 1
- Malý nákladní automobil s možností přepravy 7 europalet v počtu 7

Obměna vozového parku probíhá v čtyřletých intervalech, kdy jsou postupně každý rok nahrazena 2 vozidla. Malé nákladní automobily jsou využívány k závozu specializovaných prodejen, 5 těchto automobilů má k dispozici velkosklad v Opavě a 2 automobily distribuční sklad v Praze. Střední a velký nákladní automobil jsou využívány k závozu strategických odběratelů – velkoskladů a k přepravě zboží z Opavy do distribučního skladu v Praze.

Vlastní doprava je silnou stránkou společnosti Granum, s.r.o. umožňuje společnosti nejen zcela flexibilně zásobovat své odběratele, ale pořizování vstupů do výroby za nižší náklady. Dodavatelé poskytují společnosti Granum, s.r.o. za vlastní dopravu. Navíc má společnost Granum, s.r.o. vozový park v dobrém technickém stavu, což také snižuje náklady na dopravu.

## 6.5 Faktory finanční a rozpočtové

Rozbor finanční situace podniku probíhá především na základě údajů účetní závěrky. Cílem finanční analýzy je poskytnout co možná nejrelevantnější, nej přesnější a nejúplnější podklady, nikoliv vyslovovat závěrečná rozhodnutí. Je lepší, když jsou závěry analýzy otevřenější, než aby byl jednoznačně vysloven nesprávný závěr.

U společnosti Granum, s.r.o. budou analyzovány následující finanční a rozpočtové faktory a posouzen jejich vývoj v čase:

Tabulka 6.2. Vývoj finančních ukazatelů společnosti Granum, s.r.o. v letech 2007 až 2011:

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby (tis. Kč)	31.152	30.683	29.952	28.097	25.748
Výkony (tis. Kč)	9.516	10.283	8.852	7.320	7.098
Mzdové náklady (tis. Kč)	7.245	9.068	8.190	8.191	7.492
VH před zdaněním (tis. Kč)	2.455	-633	66	-538	-1.318
Běžná likvidita	3,189	3,117	2,614	2,445	2,203
Celková zadluženost kapitálu (%)	29%	16%	23%	24%	31,9%
Rentabilita tržeb (Kč)	5,98	Nelze hodnotit	0,0167	Nelze hodnotit	Nelze hodnotit
Mzdová rentabilita (Kč)	4,2	3,1	3,6	3,4	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Granum, s.r.o.

Z tabulky 6.2. je nejvíce patrný pokles tržeb od roku 2007, kdy celou ekonomiku poskytla světová hospodářská krize. V roce 2007 dosahovaly tržby objemu 31 152 000,- Kč a postupně klesaly až na 25 748 000,- Kč v roce 2011. S poklesem tržeb také souvisí trend poklesu výkonů vlastní výroby, kdy výjimku tvořil rok 2010, kdy byl objem vlastní výroby nejvyšší ve sledovaném období. Výkony vlastní výroby klesaly s 9 516 000,- Kč v roce 2007 na 7 492 000,-Kč.

Rok 2007 byl také zatím posledním rokem, kdy společnost hospodařila z významným ziskem, poté již společnost hospodaří se ztrátou, kromě roku 2009, kdy dosahovala malého zisku 66 000,- Kč.

Dále je s tabulky patrný nárůst mzdových nákladů i přes pokles tržeb a výkonů v porovnání s rokem 2007. S tímto faktorem také souvisí nízká rentabilita mzdových nákladů. Tento ukazatel udává, jaká částka tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Tento ukazatel by měl být co nejvyšší a pozitivní je růst ukazatele v časové řadě. U společnosti je vývoj tohoto ukazatele negativní.

Negativní je také vývoj rentability tržeb, který vyjadřuje, kolik zisku vyprodukuje podnik každou 1 Kč tržeb. Kromě roku 2007, kdy byl tento ukazatel roven 0,059 Kč a roku 2009, kdy byl roven dokonce jen 0,000167 Kč nelze tento ukazatel hodnotit, protože společnost hospodařila ve ztrátě a ukazatel by vykazoval záporných hodnot.

Celková zadluženost vyjadřuje, v jaké míře jsou cizí zdroje pokryty majetkem podniku. Platí, že čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je i finanční riziko podniku. Celkovou zadluženost je ale třeba posuzovat v souvislosti s celkovou finanční situací podniku. Celková zadluženost společnosti Granum, s.r.o. byla v roce 2007 29%, toto bylo způsobeno závazkem v podobě bankovního úvěru hodnotě 700 000,- Kč, další roky si společnost udržovala zadluženost kolem 20% s tím, že společnost nebyla zatížena žádným dlouhodobým závazkem. V roce 2011 čerpala společnost bankovní úvěr v hodnotě 600 000,- Kč, což se odrazilo na celkové zadluženosti společnosti, která v tomto roce byla 32%.

Běžná likvidita podniku vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uhradit své aktuální platby, kdyby proměnil svá veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na adekvátní peněžní hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se uvádí 1,8 až 2,5. Likvidita společnosti Granum, s.r.o. se pohybuje v rozmezí 3,1 v roce 2007 až 2,2 v roce 2011. To znamená, že společnost Granum, s.r.o. je schopná svým aktuálním závazkům dostát.

Vývoj finančních a rozpočtových faktorů v čase je slabou stránkou společnosti Granum, s.r.o. Ale přestože společnosti v čase klesají tržby a s nimi také rentabilita tržeb i

mzdových nákladů, společnost si udržuje nízkou zadluženost a dobré hodnoty ukazatelů likvidity.

## **Vyhodnocení analyzovaných příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek samotnými majiteli společnosti Granum, s.r.o.**

Poté co byly nalezeny možné příležitosti a hrozby vyplývající z analýzy makrookolí a mikrookolí společnosti Granum, s.r.o. a poté co byly popsány silné a slabé stránky společnosti na základě analýzy vnitřních faktorů společnosti byli majitelé společnosti Granum, s.r.o. požádáni, aby vyhodnotili, jak oni osobně hodnotí závažnost těchto faktorů pro společnost. Tyto faktory ohodnotili stupnicí 1 až 5, kdy 1 znamená nejmenší závažnost a 5 nejvyšší.

Tabulka 6.3. Vyhodnocení příležitostí a hrozeb majiteli společnosti Granum, s.r.o.

Hrozba	Závažnost 1 až 5	Příležitost	Závažnost 1 až 5
Změny v poskytování příspěvku na podporu zaměstnání OZP	5	Změny v poskytování náhradního plnění	5
Změny v pravidlech valorizace důchodů	4	Demografický vývoj populace v ČR	4
Vývoj cen energií	4	Práce postižených	4
Vývoj inflace	4	Trávení volného času	2
Konkurence v rámci EU	4	Možnost využít svého postavení při vyjednávání s dodavateli ve svůj prospěch	1
Trendy v ceně pšenice	3		
Vládní krize	3		

Stávající konkurence na trhu	3		
Vývoj průměrných mezd	2		
Vstup nových konkurentů na trh	2		
Změny sazby DPH	2		

Zdroj: Majitelé společnosti Granum, s.r.o.

S tabulky 6.3. je patrné, že majitelé společnosti Granum, s.r.o. vnímají jako největší hrozbu plánované změny v poskytování příspěvku za zaměstnávání OZP. Již v současné době tvoří mzdové náklady významnou položku v nákladech společnosti. Další významnou hrozbou je trend zdražování energií, především dodavatelského tepla, kterým jsou vytápěny výrobní prostory těžce tělesně postižených. Tyto dvě hrozby společně představují největší překážky v schopnosti společnosti Granum, s.r.o. nadále zaměstnávat těžce tělesně postižené. Další hrozba, kterou majitelé vnímají jako významnou je nárůst konkurence na trhu v rámci společného evropského trhu, především výrobců z Polska, které se můžou bránit jen stále vysokou kvalitou svých výrobků a udržováním konkurenceschopné ceny. Poslední z významných hrozeb jsou všechna opatření vlády, kterými chce snížit státní dluh a s nimi rostoucí inflace.

Na druhou stranu jako nejvýznamnější příležitost majitelé hodnotí plánované legislativní změny v poskytování náhradního plnění. Vzhledem k přísnějším požadavkům na splnění podmínek možných k zápisu do Centrálního registru a k přísnějším kontrolám, společnost předpokládá, že na trhu nebude dostatečný objem nabídky k uspokojení poptávky po náhradním plnění, a to může znamenat nárůst poptávky po zboží. Další příležitostí, jak společnost může lépe využít svou konkurenční výhodu (ruční výroba těžce tělesně postižených) je možnost získat pro výrobky Granum, s.r.o. ochrannou známku „Práce postižených“. Poslední významnou příležitostí vnímanou majiteli společnosti je kontinuálně se zvyšující počet důchodců, kteří si často pořízují drobné domácí zvířátko, aby nebyly sami a také dorůstání silných ročníků dětí, narozených mezi léty 2004 a 2008 do věku, kdy se již mohou starat o domácí zvířátko.

Tabulka 6.4. Význam silných a slabých stránek společnosti Granum, s.r.o. podle majitelů:

Silné stránky	Význam 1 až 5	Slabé stránky	Význam 1 až 5
Ruční výroba OZP	5	Chybějící distribuční kanály E-shop, obchod. Zástupce	4
Inovace v portfoliu výrobků	5	Stagnace ve vývoji krmiv	3
Flexibilita výroby	5	Neúčast na výstavách a veletrzích	3
Systém poskytovaných slev	5	Vývoj finanční situace společnosti	3
Organizační struktura	5	Umístění vnitropodnikových jednotek	3
Vlastní doprava	4		
Počet a využití budov	4		
Ambulantní prodej	3		
Využití výrobních kapacit	3		
Inzerce v odborných časopisech	2		
Zaměstnanci	2		

Zdroj: Majitelé společnosti Granum, s.r.o.

Z tabulky 6.4. je patrné, že majitelé jako nejvýznamnější silné stránky přispívající ke konkurenčním výhodám společnosti Granum, s.r.o. vnímají ruční výrobu těžce tělesně postiženými pracovníky, ostatní konkurenti v odvětví vyrábí stejný druh výrobků strojově a také flexibilitu výroby, podle požadavků zákazníků. Významný je pro společnost systém poskytovaných slev, který umožňuje udržovat s odběrateli dlouhodobé vztahy a přispívá k věrnosti odběratelů. Další významnou silnou stránkou společnosti je komplexnost portfolia výrobků a jeho neustále inovace a také organizační struktura společnosti, kdy majitelé se



osobně podílejí na celkovém dění ve společnosti. V neposlední řadě je významnou silnou stránkou společnosti vlastní doprava zajišťována 9 nákladními automobily.

Naopak jako nejvýznamnější slabou stránkou společnosti jsou chybějící distribuční kanály E-shop a obchodní zástupce. Další slabé stránky majitelé hodnotí jako středně závažné.

## 7 Doporučení a návrhy

Tato kapitola bude věnována doporučením a návrhům pro společnost Granum, s.r.o. Tato doporučení a návrhy byla zformulována na základě výše uvedených analýz, tedy PEST analýzy, na základě které byly analyzovány faktory ovlivňující makrookolí společnosti, dále Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který byl použit k analýze konkurenčních sil v odvětví a na základě analýzy vnitřních faktorů společnosti, pomocí které byly definovány silné a slabé stránky společnosti Granum, s.r.o.

Uvedená doporučení a návrhy mohou po převedení do praxe pomoci společnosti Granum, s.r.o. zvrátit negativní vývoj ekonomické situace. Tato doporučení mohou pomoci zvýšení objemu tržeb a také mohou společnosti Granum, s.r.o. lépe využít její konkurenční výhodu společensky odpovědné firmy zaměstnávající více než 30 těžce tělesně postižených pracovníků. Při formulaci uvedených doporučení si autor byl vědom, že mnoho slabých stránek společnosti Granum, s.r.o. je dáno skutečností že výroba je přizpůsobena těžce tělesně postiženým pracovníkům. Ale protože zaměstnávat těžce tělesně postižené je posláním společnosti Granum, s.r.o. jsou níže uvedená doporučení přizpůsobena zejména tak, aby toto poslání společnosti mohlo být zachováno a také tak, aby jejich realizace v praxi nebyla finančně příliš náročná, vzhledem k složité finanční situaci společnosti.

Jak z výše uvedených analýz vyplývá, společnost Granum, s.r.o. jako své distribuční kanály využívá jen velkosklad, distribuční velkosklad, vzorkovou prodejnu a internetové stránky společnosti, které nabízejí katalog společnosti ve formátu PDF. Distribuce ve velkoskladu je orientována nejvíce na strategické zákazníky, kterými jsou další velkosklady v celé ČR. Dále prodej ve velkoskladu probíhá maloobchodním specializovaným prodejnám, které si objednávají zboží buď na základě zkušenosti, nebo podle katalogu. Z toho je zřejmé, že v distribuci výrobku od výrobce konečnému zákazníkovi se nachází minimálně jeden mezičlánek, v tomto místě se ztrácí část důrazu na využití konkurenční výhody, tedy že výrobky Granum, s.r.o. vyrábí těžce tělesně postižení. Proto by společnost měla zaměstnat obchodního zástupce. Tento obchodní zástupce by udržoval osobní kontakt se stávajícími zákazníky a mohl by neustále udržovat předávání konkurenční výhody společnosti až ke konečnému zákazníkovi, tím, že by stále poskytoval informace a materiály o tom, že výrobky Granum jsou vyráběny těžce tělesně postiženými pracovníky prodejcům. Dále by poskytoval zákazníkům informace o nových výrobcích společnosti a podpořil by tak jejich prodej, protože řidiči provádějící ambulantní prodej nemají k propagaci novinek dostatek času, ani dostatečné prodejní dovednosti. V neposlední řadě by obchodní zástupce získával nové

zákazníky z řad specializovaných prodejen, které společnost Granum, s.r.o. neznají nebo nově vznikly.

Další doporučení se také týká propagace pomocí internetových stránek společnosti. Tyto stránky poskytují pouze informace o historii společnosti, o tom, že výrobky společnosti vyrábějí těžce tělesně postižení pracovníci a že je společnosti oprávněna poskytovat náhradní plnění a katalog výrobků Granum v PDF podobě. Společnost Granum, by měla své internetové stránky vylepšit. Internetové stránky všech konkurentů společnosti nabízejí své výrobky v podobě samostatných stránek, které umožňují zákazníkům vyhledávat výrobky pomocí různých kritérií, jako například podle druhu zvířete pro které je krmivo určeno, nebo podle druhu krmiva a tyto stránky také nabízí odkaz Novinky, kde prezentují novinky v portfolio výrobků. Výrobky jsou pak na stránkách prezentovány fotografiemi a podrobným popisem. Stejně by své internetové stránky měla vytvořit společnost Granum, s.r.o. a umožnit tak svým stávajícím i potenciálním zákazníkům lépe se orientovat v nabízených výrobcích a v neposlední řadě lépe své výrobky propagovat. A využít tak příležitosti vyplývající z trendu trávení volného času občanů ČR u počítače a trendu, kdy se stále více lidí rozhoduje o koupi určitého výrobku pomocí informací získaných z internetu. Společnost Granum, s.r.o. by na svých internetových stránkách také mohla vytvořit E-shop. Tento e-shop by umožnil i konečným zákazníkům nakupovat výrobky Granum, s.r.o. online a zvýšit tak společnosti obrát a následně tržby.

Další příležitosti, které by společnost Granum, s.r.o. mohla využít je možnost získat ochrannou známku "Práce postižených" pro své výrobky, která patří do skupiny již známých ochranných známek zaručujících českou kvalitu jako "a klasa" nebo zdravotně nezávadná dětská obuv "certifikát s žirafou". Tyto ochranné známky poskytují zákazníkovi kvalitu, že kupuje kvalitní výrobky vyrobené v Česku a jsou českou veřejností známé a oblíbené. Získání této ochranné známky by podpořilo prodej výrobků, protože zákazníci vnímají možnost pomoc těžce tělesně postiženým nákupem výrobků, které vyrobily a také by rozšířilo vědomí veřejnosti o společnosti Granum, s.r.o. pomocí marketingových aktivit nadačního propagujícího firmy vlastníci tuto ochrannou známku.

Další způsob, jak společnost Granum, s.r.o. může zvýšit své tržby získáním nových zákazníků a zároveň zvýšit povědomí o tom, že výrobky Granum vyrábí těžce tělesně postižení pracovníci je možnost opět aktivně vystavovat na výstavách a veletrzích. Společnost Granum, s.r.o. by neměla spoléhat pouze na své dosavadní odběratele vzhledem k vývoji tržeb společnosti, které postupně klesají. Aktivní účast na veletrzích a výstavách může společnosti pomoc získat nové odběratele jak z řad specializovaných prodejen, tak konečných zákazníků.

Především tyto skupiny zákazníků se výstav a veletrhů účastní s cílem získat nové výrobky pro své prodejny nebo s cílem vyzkoušet jiná lepší krmiva pro svá zvířátka. Vlastní stánek se zástupci společnosti, je jedinečnou možností jak na jednom místě oslovit mnoho nových zákazníků najednou, propagovat nové výrobky a informovat veřejnost o tom, že výrobky Granum jsou vyráběny ručně těžce tělesně postiženými zákazníky. Společnost by se také mohla zúčastnit farmářských trhů, které jsou pravidelně pořádány v Opavě a na těchto trzích nabízet a prodávat své výrobky, protože na tyto trhy chodí nakupovat jak chovatelé domácích zvířat, tak lidé v důchodovém věku a také mladé rodiny s dětmi. A tito jsou právě cílovou skupinou zákazníků společnosti Granum, s.r.o.

Společnost Granum, s.r.o. by také mohla spolupracovat s kluby chovatelů drobných zvířat. Tato spolupráce by mohla vyřešit slabou stránku společnosti a to zaostávající vývoj ve složení krmiv a také by takto společnost mohla nabídnout svá krmiva chovatelům, kteří tato krmiva neznají. Společnost Granum, s.r.o. by například mohla sponzorovat výstavy těchto drobných zvířat a poskytovat ceny pro vítěze a ohodnocené zvířata. Touto cestou by chovatelé mohly zadarmo vyzkoušet krmiva Granum a poté je začít nakupovat. Pokud by společnost spolupracovala s chovatelskými kluby, měla by jedinečnou příležitost získat poznatky, jaké složky krmiv jednotlivé druhy zvířat preferují přímo od chovatelů a poté nově namíchané směsi také přímo testovat u těchto chovatelů.

Posledním doporučením je, aby společnost Granum, s.r.o. více informovala zákazníky a veřejnost ve vzorkové prodejně v Opavě o skutečnosti, že výrobky Granum, s.r.o. jsou vyráběny těžce tělesně postiženými pracovníky. Ve stejné budově, jako vzorková prodejna se nachází také sídlo společnosti a kanceláře majitelů, kde probíhají obchodní jednání se strategickými partnery. Na budově se nachází pouze logo společnosti a název prodejny, nikde však není žádným způsobem uvedeno, že výrobky Granum, vyrábí těžce tělesně postižení pracovníci. Společnost by například mohla vedle svého loga na budově umístit stejný piktogram s vozíčkářem, který je na výrobcích Granum. Stejný piktogram by mohl být také umístěn ve výlohách, nebo na stěnách prodejny. Tyto piktogramy by společnost mohla umístit také na svá nákladní auta, která se pohybují nejen v Opavě, ale po celé České republice.

## 8 Závěr

Tématem bakalářské práce byla strategická analýza společnosti Granum, s.r.o. jejíž výběr ovlivnila skutečnost, že autorka v této společnosti pracoval několik měsíců brigádně.

Cílem práce bylo na základě analýzy makrookolí a mikrookolí společnosti nalézt případné hrozby a příležitosti pro společnost Granum, s.r.o. a na základě analýzy vnitřních faktorů popsat silné a slabé stránky společnosti. Požadavek byl nalézt příležitosti, které by společnost Granum, s.r.o. mohla využít ke stabilizaci své ekonomické situaci a které by zároveň pro společnost byly reálné s ohledem na její situaci.

Při vypracování bakalářské práce byly informace získávány z několika zdrojů. V teoretické části bylo vycházeno především z odborné literatury, která se věnuje danému tématu. Především pak byl kladen na praktickou část, pro kterou byly informace získávány z internetu, zákonů České republiky a interních zdrojů společnosti, především od majitelů a z internetových stránek společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do osmi kapitol. První kapitola je věnována úvodu s uvedením do problematiky a vymezením cíle práce. Druhá a třetí kapitola je věnována teoretickým východiskům a metodám, které byly použity k analýzám v praktické části tedy PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza vnitřních faktorů společnosti. Čtvrtá kapitola je tvořena charakteristikou společnosti Granum, s.r.o., její historií, posláním, předmětem podnikání a portfoliem výrobků. Pátá a šestá kapitola obsahuje praktickou aplikaci výše uvedených metod a vymezením hrozeb a příležitostí pro společnost a popisem slabých a silných stránek společnosti. Sedmá kapitola je věnována doporučením a návrhům, které mají společnosti pomoci stabilizovat finanční situaci a lépe využít konkurenčních výhod.

Součástí práce jsou i přílohy, které obsahují způsob odvodu náhradního plnění, organizační strukturu společnosti a také výpočty finančních ukazatelů společnosti.

Závěrem s poděkováním majitelům společnosti Granum, s.r.o. za poskytnuté informace a věnovaný čas.

## Seznam použité literatury

1. Anima CZ, s.r.o. [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.animacz.cz/o-nas>.
2. Avicentra, s.r.o. [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.avicentra.cz/o-firme.html>.
3. *Ceny tepla 2012: Průměrně zaplatíme 560 Kč/GJ* [online]. Nazeleno.cz, 2012. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.cenyenergie.cz/nejnovejsi-clanky/ceny-tepla-2012-prumerne-zaplatime-560-kc-gj.aspx>.
4. *České deníky komentují hlasování o důvěře pro Nečasův kabinet* [online]. ČTK, 2012. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceske-deniky-komentuji-hlasovani-o-duvere-pro-necasuv-kabinet/787969>.
5. *ČNB vydala zprávu o inflaci I/2012* [online]. ČNB, 2012. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2012/20120210\\_zoi\\_I\\_2012.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120210_zoi_I_2012.html).
6. Darwin's pet, s.r.o. [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.darwin.cz/>.
7. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manžera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
8. HAVEL, Petr. *Konec levných polských potravin?* [online]. Vitalia.cz, 2012. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z WWW: <http://www.vitalia.cz/clanky/polske-potraviny/>.
9. HUMLOVÁ, Vlasta a Blanka POCZÁTKOVÁ, FIALOVÁ Vendula. *Podnik a podnikání II*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005. ISBN 80-86764-19-2.
10. Internetové stánky Obchodního rejstříku [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a328503&dokumentId=C+13579%2fSL16%40KSHK&klic=gAL1oPdVJcsPY5NTc%2fhX2A%3d%3d>.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 0-13-297441-X.

13. Kalousek: *Odmítám, že vláda nešetří a lepší díry daněmi* [online]. ČTK, 2012. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/171736-kalousek-odmitam-ze-vlada-nesetri-a-lepi-diry-danemi/>>.
14. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
15. KOHOUTOVÁ, Lenka. Statut „Nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením“ [online]. NFOZP, 2008. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.nfozp.cz/o-nas/statut-fondu/>>.
16. KŮST, František. *Pěstování a produkce pšenice ozimé* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2010. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <[http://www.agroweb.cz/Pestovani-a-produkce-psenice-ozime\\_s1302x47004.html](http://www.agroweb.cz/Pestovani-a-produkce-psenice-ozime_s1302x47004.html)>.
17. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
18. MALLYA, Thaddesus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
19. MANA, Martin a Eva SKARLANDTOVÁ. *Informační společnost v číslech 2011* [online]. Český statistický úřad, 2012. [cit. 2012-03-30]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/informacni\\_spolecnost\\_v\\_cislech\\_2011](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/informacni_spolecnost_v_cislech_2011)>.
20. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Práva a povinnosti zaměstnavatelů podle §§ 79 až 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. MPSV, 2012. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/pravapovinnosti>>.
21. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením* [online]. MPSV, 2012. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/12639>>.
22. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů* [online]. MPSV, 2011. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/prispeveknapodporu>>.
23. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Změny v zaměstnávání OZP a podpora OZP* [online]. MPSV, 2011. [cit. 2012-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/57>>.
24. *Míra inflace* [online]. Český statistický úřad, 2012. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.

25. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2012* [online]. Kurzy.cz, 2012. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>.
26. *Mlynáři zdraží mouku až o pětinu, pšenici raději vyváží. Pečivo bude stát víc* [online]. IHED.CZ, 2012. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-55632950-mlynari-zdrazi-mouku-az-o-petinu-psenici-radeji-vyvazeji-pecivo-bude-stat-vic>>.
27. *Náhradní plnění 2013* [online]. Náhradní plnění, 2012. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.nahradni-plneni-zps.cz/nahradni-plneni-2013.htm>>.
28. *O ochranné známce* [online]. Práce postižených, 2012. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.pracepostizenych.cz/o-ochranne-znamce>>.
29. PAVELEK, Petr. *Strategie financování a řízení státního dluhu České republiky* [online]. MFCR, 2011. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie\\_financovani\\_SD\\_rok\\_2012.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie_financovani_SD_rok_2012.pdf)>.
30. *Pohyb obyvatelstva – 1. až 4. čtvrtletí 2011* [online]. Český statistický úřad, 2012. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031312.doc>>.
31. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
32. RYCHTÁŘ, Karel. *Diverzita pro OZP* [online]. AZZP ČR, 2010. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.azzp.cz/informace/diverzita-pro-ozp>>.
33. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
34. *Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský. Krmiva*. [online]. ÚKZÚZ, 2012. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.ukzuz.cz/Folders/19-1-Krmiva.aspx>>.
35. *Valorizace důchodů v roce 2012* [online]. Investia.cz, 2011. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.investia.cz/valorizace-uchodu-v-roce-2012>>.
36. VAVROŇ, Jiří. *Jak tráví Češi nejčastěji svůj volný čas? U televize* [online]. Novinky.cz, 2012. [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/domaci/209190-jak-travi-cesi-nejcasteji-svuj-volny-cas-u-televize.html>>.
37. VEBER, Jaromír et al. *Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
38. *Vývoj cen benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf* [online]. Kurzy.cz, 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>>.



## Seznam zkratek

ČR - Česká republika

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

SRN - Spolková republika Německo

OZP – osoba zdravotně postižená

DPH – daň z přidané hodnoty

ZTP – zdravotně tělesně postižený

HDP – hrubý domácí produkt

Kč – koruna česká

Tis – tisíc

USD – americký dolar

SR – státní rozpočet

ÚKZÚZ – Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský

NFOZP – Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Piktoqram, kterým je označen každý výrobek společností Granum, s.r.o.

Příloha č. 2 - Způsob výpočtu náhradního plnění

Příloha č. 3 - Organizační struktura společnosti Granum, s.r.o.

Příloha č. 4 - Výpočty ukazatelů finanční analýzy

## **Přílohy k BP Strategická analýza společnosti Granum, s.r.o.**

### **Příloha č. 1**

**Piktogram, kterým je označen každý výrobek společnosti Granum, s.r.o.**



Zdroj: Granum, s.r.o.

## **Příloha č. 2**

### **Způsob výpočtu náhradního plnění**

#### **Způsob výpočtu náhradního plnění**

Cena (bez DPH) zaplacená za celý rok jednomu dodavateli za dodané výrobky nebo služby nebo za zadané zakázky se vydělí sedminásobkem průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí sledovaného kalendářního roku, vyhlášené MPSV. Výsledná částka se rovná počtu osob se zdravotním postižením, které je možno započítat do plnění povinného podílu. Jestliže je tato částka větší než průměrný přepočtený počet zaměstnanců se zdravotním postižením zaměstnávaných dodavatelem v jednotlivých kalendářních čtvrtletích (dodavatel na faktuře nebo formou čestného prohlášení potvrzuje průměrný čtvrtletní přepočtený počet svých zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením), může si zaměstnavatel započítat pouze nejvyšší potvrzený průměrný čtvrtletní přepočtený počet.

#### **Způsob výpočtu odvodu do státního rozpočtu**

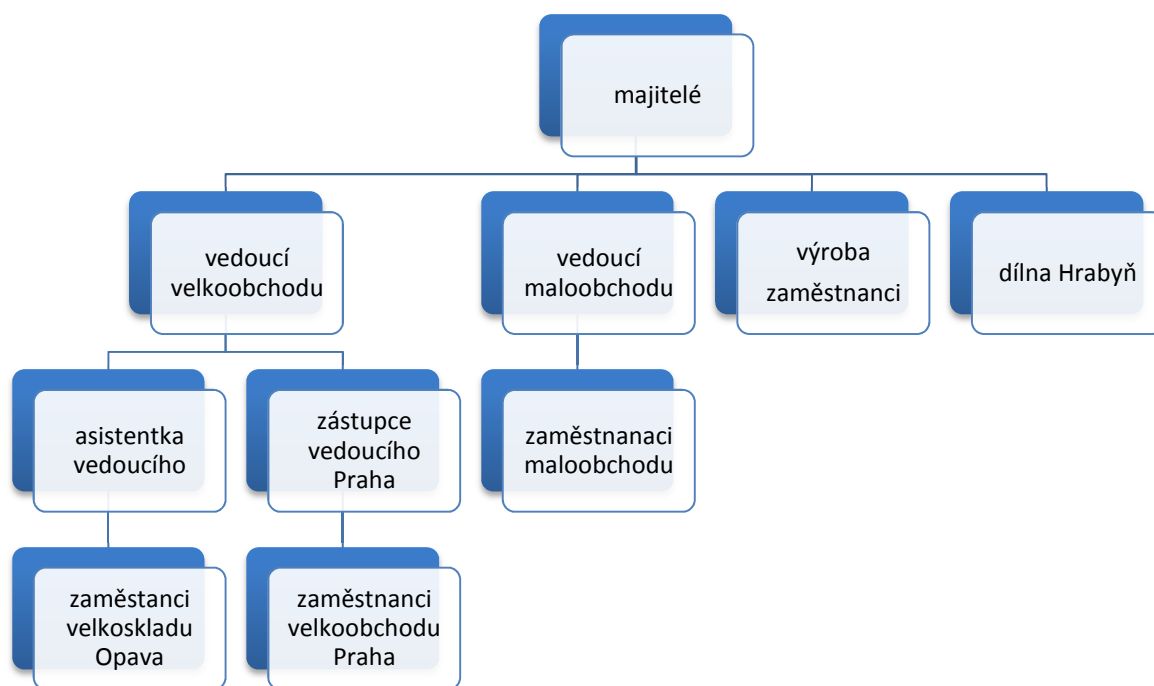
Výše odvodu do státního rozpočtu činí za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by zaměstnavatel měl zaměstnat 2,5násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl osob se zdravotním postižením vznikla. Odvod do státního rozpočtu poukazuje zaměstnavatel do 15. února následujícího roku do státního rozpočtu prostřednictvím Úřadu práce ČR. Nesplní-li zaměstnavatel tuto povinnost, stanoví mu krajská pobočka Úřadu práce ČR povinnost poukázat odvod do státního rozpočtu rozhodnutím podle daňového řádu. Vymáhání odvodu do státního rozpočtu vykonává místně příslušný celní úřad podle sídla zaměstnavatele.

**Příklad výpočtu náhradního plnění za rok 2011:**

Celkový počet zaměstnanců např.	500
Povinný podíl zaměstnávání OZP	4%
Povinný podíl zaměstnávání OZP v přepočtu na celkový počet zaměstnanců	20
Průměrná měsíční hrubá mzda	23 726 Kč
Povinnost zaplatit za jednoho zaměstnance OZP, v případě, že firma nesplní povinný podíl	$2,5 \times 23\,756 = 59\,315$ Kč
Povinnost zaplatit za všechny zaměstnance OZP, v případě, že firma nesplní povinný podíl	$20 \times 59\,315 = 1\,186\,300$ Kč
Roční odběr výrobků nebo služeb v případě náhradního plnění za jednoho zaměstnance OZP	$7 \times 23\,726 = 166\,082$ Kč
Roční odběr výrobků nebo služeb v případě náhradního plnění za všechny zaměstnance OZP	$20 \times 166\,082 = \mathbf{3\,321\,640\,Kč}$

### Příloha č. 3

#### Organizační struktura společnosti Granum, s.r.o.



## **Příloha č. 4**

### **Výpočty ukazatelů finanční analýzy společnosti Granum, s.r.o.**

#### **(6.1) Běžná likvidita**

2007	$11\,988\,000 / 3\,758\,000 = 3,189$
2008	$8\,138\,000 / 2\,611\,000 = 3,117$
2009	$7\,757\,000 / 2\,967\,000 = 2,614$
2010	$7\,218\,000 / 2\,952\,000 = 2,445$
2011	$6\,303\,000 / 2\,861\,000 = 2,203$

#### **(6.2) Celková zadluženost**

2007	$4\,545\,000 / 15\,411\,000 = 0,29$
2008	$3\,684\,000 / 22\,733\,000 = 0,16$
2009	$2\,977\,000 / 12\,648\,000 = 0,23$
2010	$2\,958\,000 / 11\,914\,000 = 0,24$
2011	$3\,465\,000 / 10\,843\,000 = 0,319$

#### **(6.3) Rentabilita tržeb**

2007	$1\,865\,000 / 31\,152\,000 = 0,0598$
2009 50	$160 / 29\,952\,000 = 0,000167$

#### **(6.4) Mzdová rentabilita**

2007	$31\,152\,000 / 7\,245\,000 = 4,2$
2008	$30\,683\,000 / 9\,880\,000 = 3,1$
2009	$29\,952\,000 / 8\,190\,000 = 3,6$
2010	$28\,097\,000 / 8\,191\,000 = 3,4$
2011	$25\,748\,000 / 7\,492\,000 = 3,4$